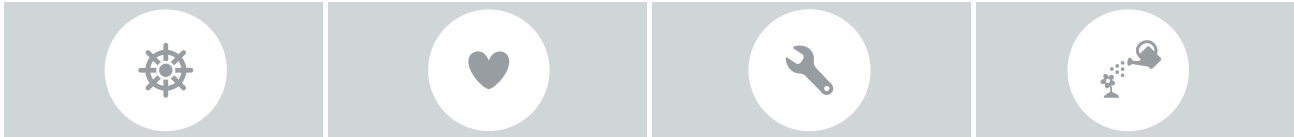




RD interlogue-Seminar  
**Lean Production und Führung –  
Operational Excellence von Unternehmen in Japan**  
25. November - 02. Dezember 2017

**Teilnehmerbewertung**



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 (sieben Tage)

Das Seminar fand statt von **Samstag, den 25. November** bis **Samstag, den 02. Dezember 2017**. Unter den 20 Teilnehmern waren Mitarbeiter aus vier Firmen vertreten: MAHLE, der Deutschen Bahn, der DB Systel sowie der 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 Verbesserungs-Aktivitäten.

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 Consulting Kooperationspartner unserer Learning Journeys.*

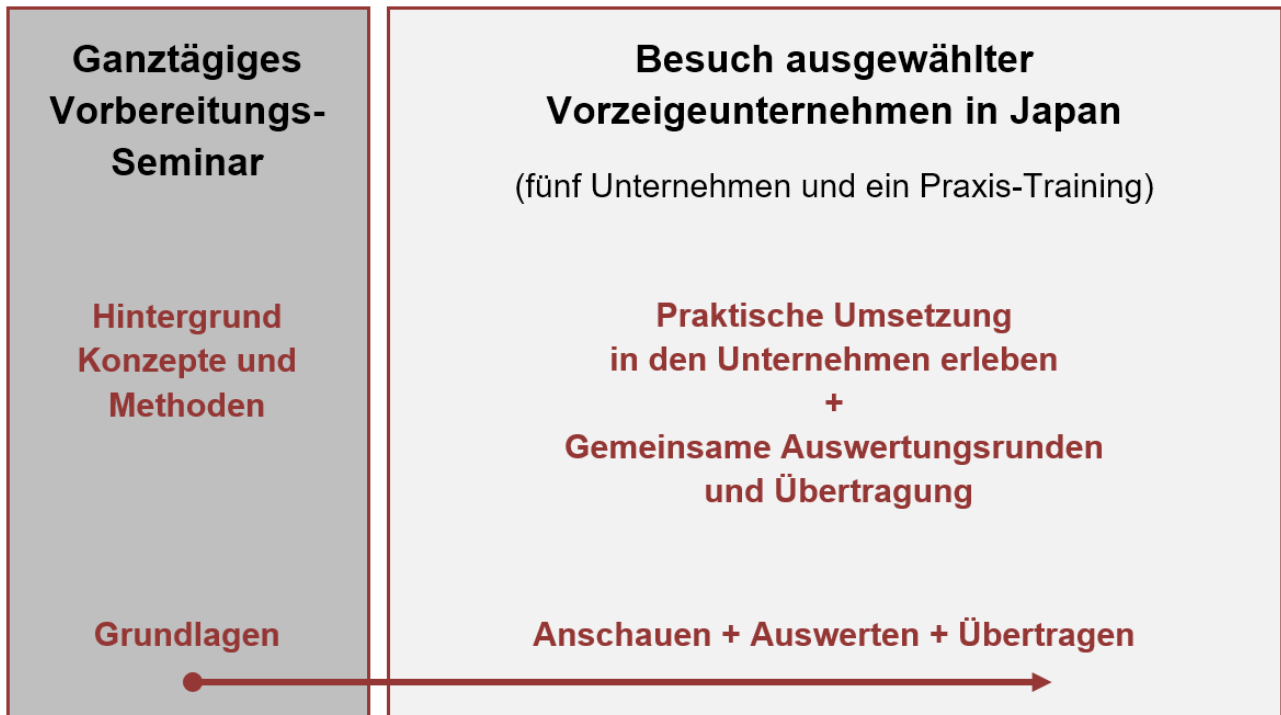


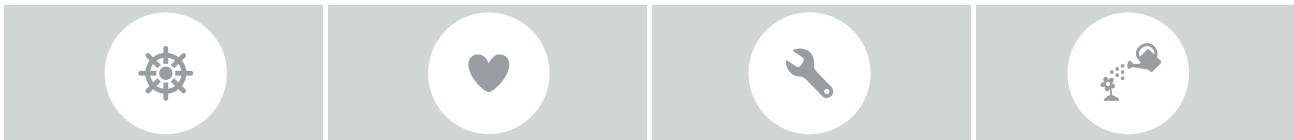


## Seminar-Aufbau

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 samstagsabends in Nagoya 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. 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

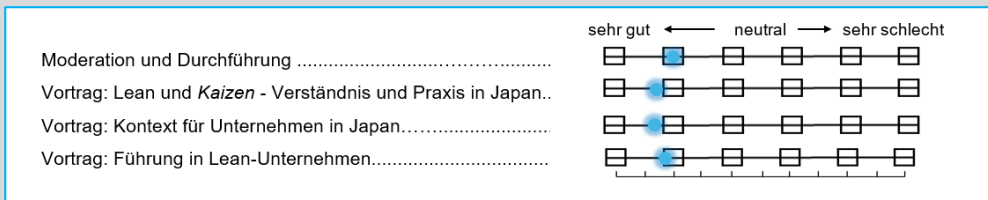
vermittelte fundiertes Wissen auf der Basis des aktuellen Wissensstandes:

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 **Führung in Lean-Unternehmen** (‚Führung mit der rechten Gehirnhälfte‘) vertieft.

### Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer



#### Zum Vorbereitungsseminar und den Vorträgen:

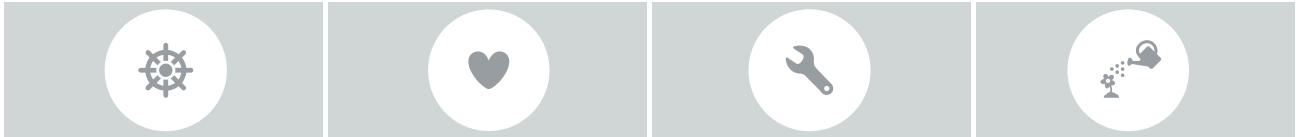
„Es war ein guter Einstieg in der richtigen Dosis.“

„Während des Vortrags zu Beginn war ich noch nicht wirklich im Thema angekommen. Jetzt verstehe ich das besser.“

#### Zur Learning Journey allgemein:

„Ich wollte mehr über Lean wissen, als die Tools, die man in Europa kennt. Deutsche *Kaizen*-Workshops, Wertstrom, Abteilungen leaner machen – ist ja ein alter Hut. Was aber bedeutet Lean in der Gesamtheit? Dieses Ziel wurde voll erfüllt und ich bin beeindruckt, was alles dazugehört. Dass die Gesamtheit so groß/breit/tief ist, ist weit mehr als ich erwartet habe und deshalb ist es nicht nur ein „Tool“-Seminar, sondern ein echtes, wirkliches Führungskräfte-Seminar!“

„Toll: Unterlagen, Blitzlicht und Radar: Konsequenz, auch wenn wir müde waren. Gute Balance von Lernen, Erfahren, Austauschen und Spaß.“



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

### Unternehmensbesuche

In Japan wurden fünf 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.

#### TOYOTA Werk Tsutsumi

Schwerpunktthema für den Besuch:

- das TPS im Original

#### NTN

Schwerpunktthema für den Besuch:

- *Monozukuri* und *Kaizen* bei einem Zulieferer der Automobilindustrie

#### TPS Training Day

Schwerpunktthema für den Besuch:

- das TPS im Original, vermittelt von ehemaligen Toyota-TPS-Trainern

#### MITSUBISHI FUSO

Schwerpunktthema für den Besuch:

- LEAN Production bei einem Nutzfahrzeug- und Aggregathersteller der japanischen Automobilindustrie
- *Kaizen* und LEAN-Führung

#### KSK

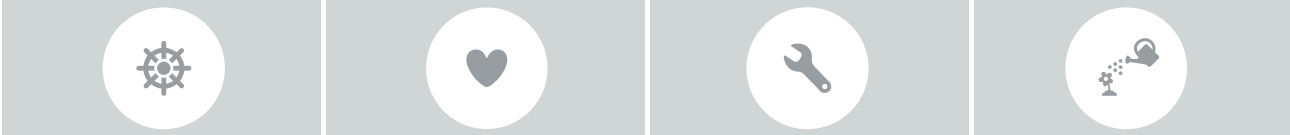
Schwerpunktthema für den Besuch:

- ‚*Kaizen* der alten Schule‘
- *Chakuchaku*-Linienkonzept
- Maschinenkonzept/Low-cost-Automation
- *Kaizen*-Unternehmenskultur
- *Kaizen* top-down und bottom-up

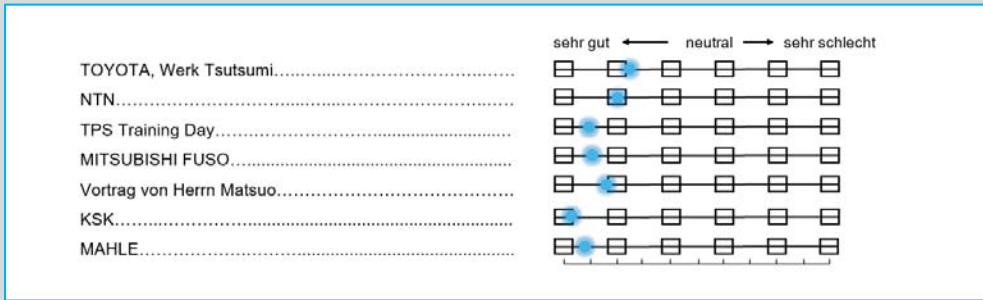
#### MAHLE

Schwerpunktthema für den Besuch:

- LEAN und *Kaizen* bei einem Zulieferer der japanischen Automobilindustrie
- Visualisierung im ‚Production Information Center‘ und auf den ‚Team Activity Boards‘



**Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer**



„Beeindruckend waren vor allem: das TPS-Training (aber mit der Grundlage des kurzen Einblicks bei Toyota am Vortrag), Herr Matsuo und KSK insgesamt.“

„Der Besuch bei Toyota hatte eher touristischen Charakter. Hier wäre mehr Detail wünschenswert.“

„NTN: Besuch war okay – aber nichts Besonderes. Wir hatten aber eine extrem gute Auswertungsrunde dazu. Deshalb auch wertvoll!“

„Super, dass wir zwei Werke der gleichen Firma sehen konnten. Morgens kleine KVPs auf Post-it-Boards (Bottom-up-Kaizen) und heute Nachmittag Prozess-Kaizen im großen Stil.“ (MITSUBISHI FUSO)

„Heute habe ich gesehen, wie Kaizen und moderne Technik zusammen funktionieren kann.“ (MITSUBISHI FUSO, Werk Kawasaki)

„Glaubwürdig: [Die Führungskraft] will ein Umfeld schaffen, dass Verbesserungsvorschläge kommen. Die Anzahl spielt keine Rolle.“ (MITSUBISHI FUSO, Werk Nakatsu)

„Heute haben wir ein super Beispiel gesehen, wie top-down und bottom-up zusammen funktionieren kann.“ (KSK)

„Wir haben wirklich gesehen, was es bedeutet, Kaizen zu leben.“ (KSK)

„Bei Führung geht es um das Können, Dürfen und Wollen [der Mitarbeiter]. Hier ist das Etwas-verändern-Dürfen der ausschlaggebende Faktor.“ (KSK)

„MAHLE: War super, weil es dieselben Prozesse waren wie bei uns, da nimmt man noch mehr mit.“

„Sehr viele positive Beispiele für Visualisierungen gesehen. So viel auf einmal wie nie zuvor. Und der Eindruck zog sich durch alle Bereiche konsequent durch.“ (MAHLE)



## 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

Ebenfall 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

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:

„Wirklich augenöffnend: Man muss einfach und im Kleinen denken. Wirklich toller Tag.“

„Die haben das wunderbar auf den Punkt gebracht und mir die Augen geöffnet für das Thema *Low-cost-Kaizen*. Zuerst dachten wir: Die Theorie kennen wir doch, nichts Neues. Aber in der Praxis habe ich dann verstanden, wie die Denke wirklich ist und das ging in Fleisch und Blut über.“

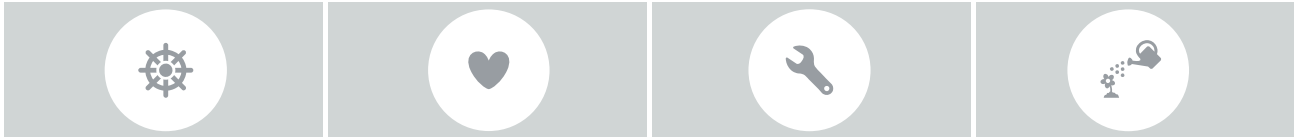
„Mehr Zeit für Austausch mit den Trainern wäre toll gewesen.“

#### Zum Vortrag von Herrn Matsuo:

„Beeindruckend, was er gesagt hat. Nah am Menschen, sehr viel Wahres dran.“

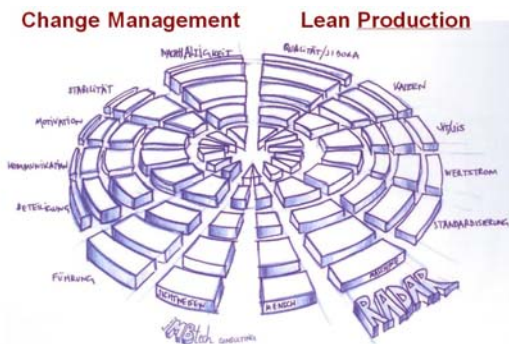
„Als Person sehr authentisch. Ich habe gemerkt: Der meint, was er sagt. Das, was er tut, soll auch Vorbild sein.“

„Führungskraft als Vorbild, eindringlich vorgeführt. Ich hätte auch gern mehr Fragen gestellt. Er hat ja auch schon von Problemen im Konzern erzählt, da wäre es toll, mehr zu erfahren.“



## Auswertung

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

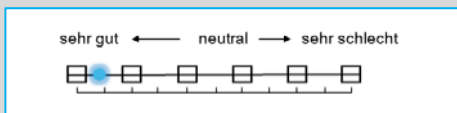
- Herausarbeiten übergreifender Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Lean-Umsetzung

### Stufe 4: Übertragung

- Erarbeiten einer persönlichen Strategie für die Umsetzung im eigenen Wirkungsbereich

### Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

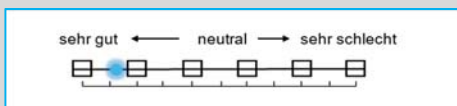
Zu den Diskussions- und Auswertungsrunden:



„Klare Kriterien, sehr gute Erklärung über die Auswertung in der Dokumentation.“

„Insbesondere die Zeit für den Gedankenaustausch mit den Kollegen war meines Erachtens sehr wertvoll.“

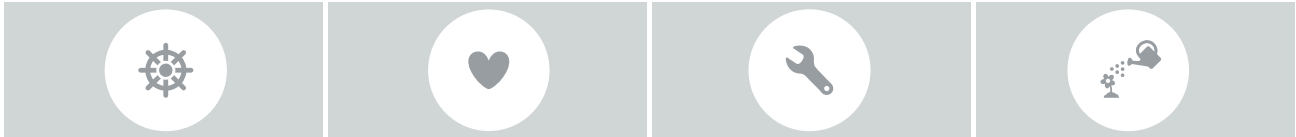
Zur Anwendbarkeit auf die eigenen Bedürfnisse:



„Vieles in der Theorie gehört. Die Praxis zu sehen und die Erfahrungen zu hören bringen das Verständnis der Philosophie noch einmal auf ein anderes Level und machen es für mich wesentlich greifbarer.“

„Wird sich herausstellen. Viele gute Ideen werden mitgenommen. Inspiration war garantiert!“





## 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?

„Bei Toyota mehr in die Tiefe gehen.“

„Mehr Zeit beim TPS-Training Day.“

„Vielleicht eher weniger Firmenbesuche, dafür intensiver (Inhalt und Zeit).“

„Mehr Möglichkeiten zum direkten Erfahrungsaustausch.“

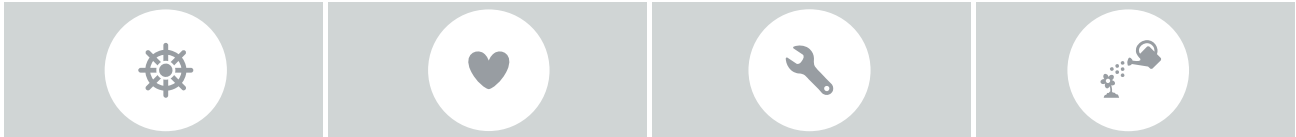
„[Mehr zum Thema:] Wie sind die indirekten Bereiche in die Produktion eingebunden bzw. organisiert?“

„Touri-Sachen, aber darum war ich ja nicht hier.“

## ... 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 Ja-

pan‘ anzubieten. Das nächste offene Japan-Seminar nach diesem Konzept findet voraussichtlich Anfang 2018 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 13 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)