

LEAN PRODUCTION UND FÜHRUNG – OPERATIONAL EXCELLENCE IN JAPAN



Teilnehmerbewertung Japan-Seminar
23.–30. März 2019

Konzept + Umsetzung:



Partner:



Teilnehmerbewertung Japan-Seminar März 2019

Kurzbeschreibung

Bei dem Seminar handelte es sich um eine **Schulungsreise innerhalb Japans** mit **zwei Modulen**:

1. **Grundlagen** – Vorbereitungsschulung in Deutschland (eintägig)
2. **Anschauen, Auswerten und Übertragen** – Benchmark-Besuche und Auswertung in Japan (sieben Tage)

Das Seminar fand statt von **Samstag, den 23. März** bis **Samstag, den 30. März 2019**. Im Unterschied zu den Exklusiv-Japan-Seminaren mit Teilnehmern aus einer Unternehmensgruppe war das Seminar mit einer offenen Schulungsreise mit 15 Teilnehmer aus vier Unternehmen. 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 Seminar-konzept stellt eine qualifizierte **Auswertung** des Gesehenen in intensiver Einzel- und Gruppenarbeit sicher. Dies ist ausgelegt auf die Übertragung des Erlebten auf den **persönlichen Wirkungs- 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 anschlies-
send im eigenen
Unternehmen
umgesetzt wird.*

Bei der Methodik ist die AKKA Consulting GmbH Kooperationspartner unserer Learning Journeys:

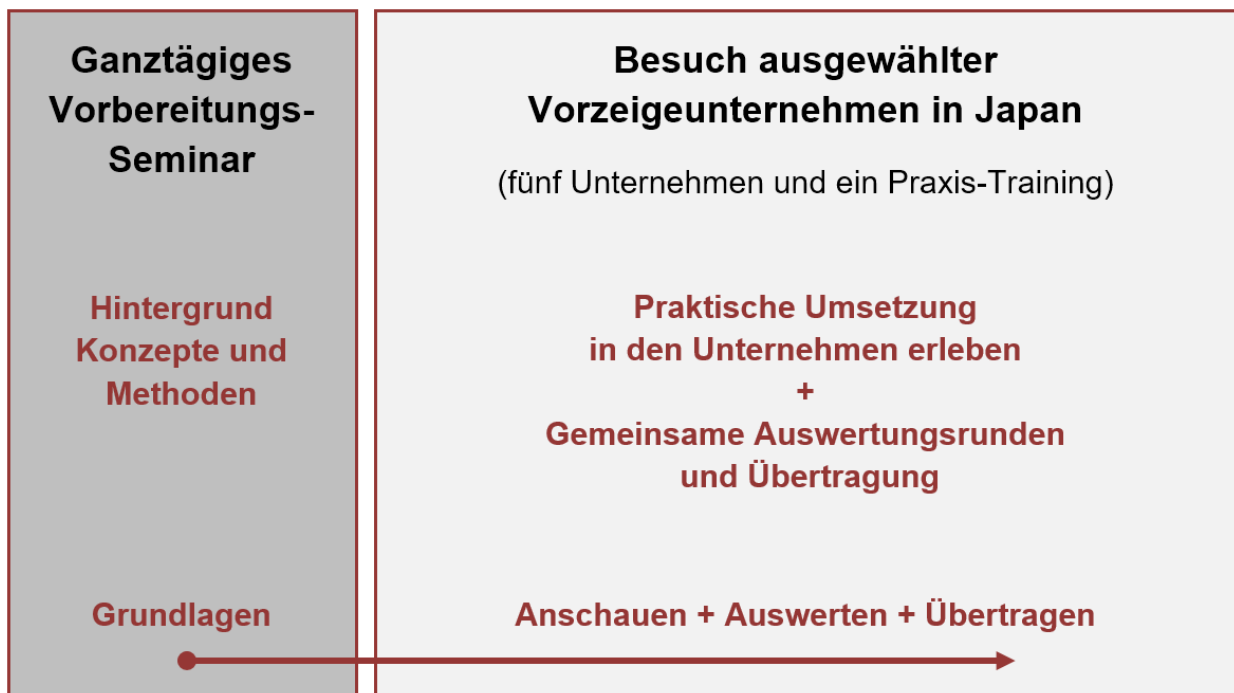


Seminar-Aufbau

Zwei Wochen vor der Abreise nach Japan fand ein eintägiges Vorbereitungsseminar in Deutschland statt und direkt am Folgetag dank der Vermittlung unseres **Kooperationspartners fischer Consulting** ein Besuch bei der Firma fischer – selbst ein Vorzeigeunternehmen in Bezug auf Lean und *Kaizen*.

Anreise und Rückreise nach bzw. aus Japan waren nicht Teil des Leistungspakets und erfolgten individuell. Die Teilnehmer trafen samstagsmorgens in Nagoya ein. Am Nachmittag fand eine **spielerische Heranführung** an das Thema *Monozukuri* – das Herstellen von Dingen – statt. 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.

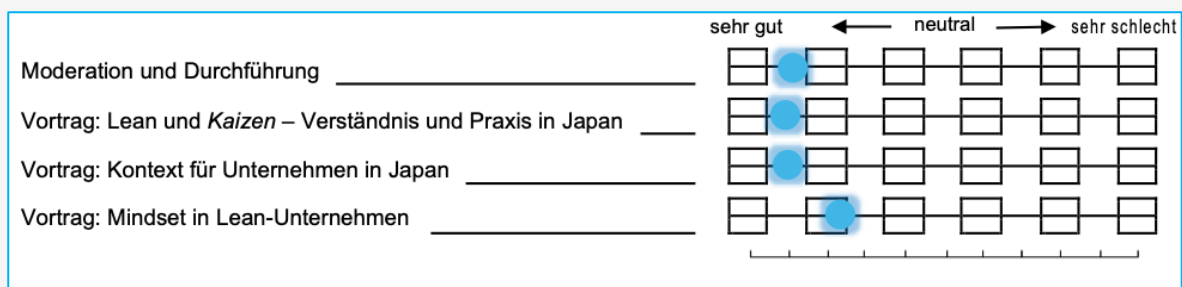
Besonderer Fokus lag dabei auf den **'unsichtbaren Erfolgsfaktoren'** wie Führung und Unternehmenskultur. Der Referent Dr. Roman Ditzer verfügt über langjährige Lean-Erfahrung und vermittelte fundiertes Wissen auf der Basis des aktuellen Wissensstandes:

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** ('Mindset in japanischen Lean-Unternehmen') vertieft.

Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer



Zum Vorbereitungsseminar und den Vorträgen:

"Keine offenen Fragen, mehr muss nicht geschehen."

"Allgemein: Vorträge könnten noch kürzer sein."

Zur Learning Journey allgemein:

"Perfekt organisiert und trotzdem flexibel. Sehr gut."

"[Der Monozukuri-Workshop war ein] Sehr guter Einstieg nach der langen Anreise."

"Ich hatte eher Beispiele der 'linken Gehirnhälfte' [Lean-Instrumente und -Methoden] erwartet, bin aber sehr froh, dass der Fokus auf der Philosophie und Unternehmenskultur lag, denn hier haben wir Verbesserungsbedarf."

"Ich hätte nicht so viele Unterschiede zwischen Europa und Japan erwartet."

"[Erwartungen:] Übertroffen"

Modul II: Benchmark-Besuche und Auswertung

Unternehmensbesuche (in Japan)

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 Umsetzung 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.

Schwerpunkthemen für den Besuch:

TOYOTA

- das TPS im Original

AVEX

- *Kaizen*-Motivation und Führung in einem *Kaizen*-Unternehmen
- *Kaizen*-Kooperation mit einem Kunden aus der Toyota-Gruppe

TPS Training Day

- 'Kaizen der alten Schule'
- das TPS im Original: *Kaizen*-Verhalten praxisnah vermittelt von ehemaligen Toyota-TPS-Trainern

BOSCH

- Qualitätsmanagement und '6S'
- Shopfloor Management, Visualisierung
- Industrie 4.0: Vernetzung und Digitalisierung

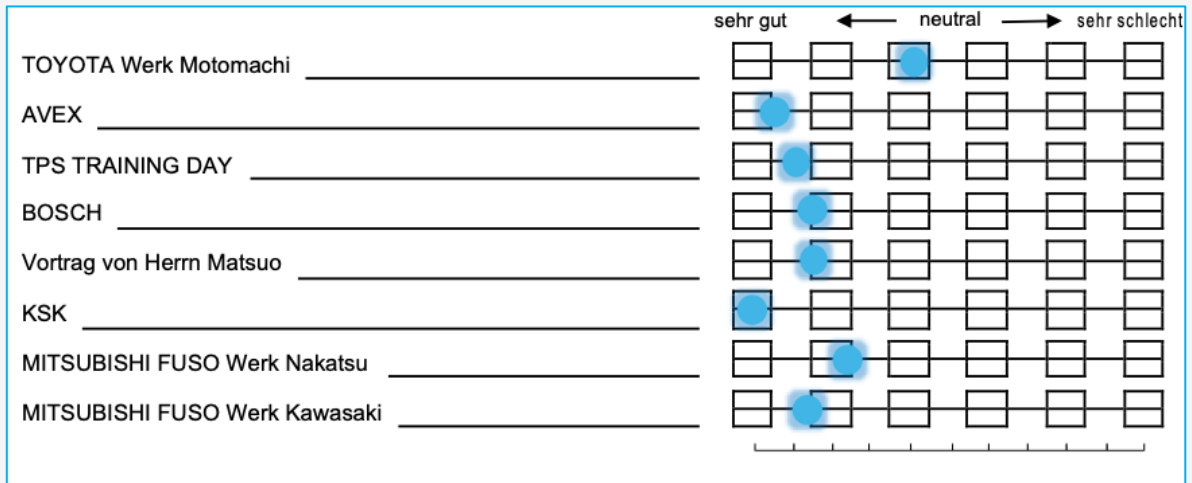
KSK

- 'Kaizen der alten Schule'
- *ChakuChaku*-Linienkonzept
- Maschinenkonzept / Low-cost-Automation
- *Kaizen*-Unternehmenskultur
- *Kaizen* top-down und bottom-up

MITSUBISHI FUSO (zwei Werke)

- *Kaizen* und Lean-Führung
- Lean Production bei einem Nutzfahrzeug- und Aggregate-Hersteller der japanischen Automobilindustrie

Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer



TOYOTA: "Detailliertere Einblicke wären gut."

MITSUBISHI FUSO: "Ein Werk hätte gereicht."

Teilnehmer 2012-2019 bewerten nachhaltige Wirkung der Japan-Seminare

Würden Sie aus Sicht Ihres Unternehmens auch Kollegen die Teilnahme an unserer Learning Journey nach Japan empfehlen?



Sinnvoll?

DIE AUSWERTUNG FINDEN SIE IN UNSERER DOWNLOAD-SEKTION: [HTTPS://WWW.RDINTERLOGUE.COM/DE/JAPAN_SEMINAR](https://www.rdinterlogue.com/de/japan_seminar)

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 Masaaki Matsuo. Der ehemalige Bosch-Top-Manager berichtete von seinen persönlichen Erfahrungen während seiner circa zehnjährigen Tätigkeit als Werksleiter. Mit großer Offenheit 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 Hallenboden 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

| | |
|--|---|
| <p>Zum TPS Training Day:</p> <p>"The TPS training was really interesting." "Mehr Zeit beim TPS Training [wäre gut gewesen]."</p> | <p>Zum Vortrag von Herrn Matsuo:</p> <p>"Zu lang, aber top!"</p> |
|--|---|



DIE AUSWERTUNG FINDEN SIE IN UNSERER DOWNLOAD-SEKTION: [HTTPS://WWW.RDINTERLOGUE.COM/DE/JAPAN_SEMINAR](https://www.rdinterlogue.com/de/japan_seminar)

Auswertung (in Japan)

Als Instrument, um Beobachtung wie auch Auswertung zu strukturieren, wurde das 'Lean-Radar' der AKKA 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 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

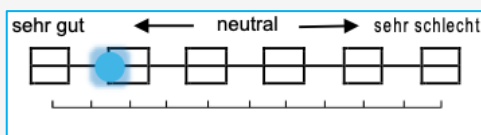
- Herausarbeiten übergreifender Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Lean-Umsetzung

Stufe 4: Übertragung

- Das Erarbeiten einer persönlichen Strategie für die Umsetzung im eigenen Wirkungsbereich ist dabei Aufgabe jedes einzelnen Teilnehmers im Follow-up.

Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

Zum Lean-Radar und den Diskussions- und Auswertungsrunden:



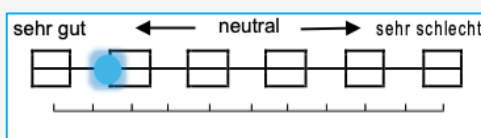
"Blitzlichtrunde unbedingt beibehalten!"

"Einfach und gut!"

"Elemente [des Lean-Radars sind] teilweise deutlich überlappend z. B Mensch und Beteiligung, einige Elemente fehlen, z. B. Visualisierung, hat aber ganz gut geklappt."

"Diskussionen für die Übertragbarkeit des Gesehenen in die eigene Praxis [wären gut]"

Zur Anwendbarkeit auf die eigenen Bedürfnisse:



"Für die eigene Laufbahn sehr inspirierend. Danke schön!"

"Ergebnis ist noch offen!"

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?

"Länger noch in der Produktion bei KSK"

"Mehr Eindrücke vom Land, mehr freie Zeit zur eigenen Verfügung"

"Ein Check vor und sechs Monate nach dem Seminar wäre ein Plus!"

"Zeit"

... 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 Japan-Seminar nach diesem Konzept findet voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte in 2020 statt. Der Termin wird auf unserer Website beizeiten bekannt gegeben.



DIE AUSWERTUNG FINDEN SIE IN UNSERER DOWNLOAD-SEKTION: [HTTPS://WWW.RDINTERLOGUE.COM/DE/JAPAN_SEMINAR](https://www.rdinterlogue.com/de/japan_seminar)

RD interlogue Qualitätsversprechen

RD interlogue-Seminare finden nicht in Lean-Schulungs- oder in Präsentations-Büros von Unternehmensberatungen statt, sondern ermöglichen **authentische Praxiseindrücke** 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 Wirkungs- und Verantwortungsbereich** 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 aus der Dienstleistungsbranche und der verarbeitenden Industrie.

Nächster Termin

Termine werden beizeiten bekannt gegeben unter: rdinterlogue.com/de/japan_seminar

Konditionen und Modalitäten finden Sie in unserem 'Flyer Learning Journey' an gleicher Stelle.

Dr. Roman Ditzer

T: +49.40.3861.8956

E-Mail: ditzer@interlogue.de

Impressum

RD interlogue
St. Annenufer 5, c/o K16
20457 Hamburg
www.interlogue.de

2020

© Copyright

Dieses Werk und sämtliche in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der durch das Urheberrecht zulässigen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung von Dr. Roman Ditzer unzulässig. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Verarbeitung in elektronischen Systemen.