

**PraxisNews** Wie kam es zu der Kooperation von KAIZEN Institut und PTA?

**U.R.:** Christoph Lindinger von PTA kenne ich aus meiner früheren Tätigkeit als Personalentwickler bei einem großen Automobilzulieferer. Wir haben schon damals erfolgreich zusammengearbeitet. Während ich mich mehr um die Vermittlung von Methodenwissen konzentrierte, war er für den zwischenmenschlichen Aspekt zuständig.

**PraxisNews** Was sind die Gründe für die Zusammenarbeit?

**U.R.:** Das KAIZEN Institute vermittelt in erster Linie die Methodik für den Verbesserungsprozess. Selbstverständlich werden dabei auch zwischenmenschliche Aspekte berücksichtigt. Die Mitarbeiter der PTA konzentrieren sich verstärkt auf den psychologischen Aspekt und bringen den entsprechenden Background mit. Aus der Zusammenarbeit entsteht eine Symbiose zum Nutzen der Kunden. Heute sind ganzheitliche Konzepte gefragt, bei denen es nicht nur um Methodik geht, sondern auch um die Menschen.

**PraxisNews** Was leistet das KAIZEN Institut?

**U.R.:** Das KAIZEN Institute vermittelt den Mitarbeitern durch fundiertes Methodenwissen und praxisorientiertes Training das praxisorientierte Training das praxisorientierte Training das praxisorientierte Training. Im Vordergrund steht der ganzheitliche Ansatz, der alle Aspekte berücksichtigt. Mit dem KAIZEN Management System lässt sich der Ist-Zustand erfassen und übersichtlich darstellen. So können systematisch die erforderlichen Maßnahmen eingeleitet werden.

**PraxisNews** Wo ergänzen sich die Angebote von PTA und KAIZEN Institut?

**U.R.:** KAIZEN bedeutet „Veränderung zum Besseren“. Oft wird durch die Beschreibung des KAIZEN-Wegs die Unternehmenskultur komplett verändert. Die Notwendigkeit von Veränderungen ruft bei vielen Menschen Unsicherheit und Widerstand hervor. Das kann zu zwischenmenschlichen Problemen am Arbeitsplatz führen. Die PTA übernimmt die Rolle der Vorbereitung der Menschen auf die anstehenden notwendigen

Schritte und die Begleitung während der Phase des Kulturwandels. So wird Konflikten vorgebeugt, Ängste und Verunsicherungen werden abgefangen. Die Menschen können sich dann mit voller Kraft auf den KAIZEN-Prozess konzentrieren.

**PraxisNews** Welche Vorteile hat der Kunde durch die Zusammenarbeit?

**U.R.:** Durch begleitende Maßnahmen bei der Einführung neuer Methoden und die psychologische Betreuung wird Ängsten und Konflikten vorgebeugt. Dadurch werden Reibungsverluste minimiert. Unnötige Kosten und zeitliche Verzögerungen lassen sich so vermeiden. Für die Führungskräfte ist es eine enorme Entlastung, wenn sie im Konfliktmanagement durch externe Experten unterstützt werden. So können sie sich auf die wichtigen

Ziele konzentrieren und es werden keine „Unstimmigkeiten“ mitgeschleppt, die über Jahre hinweg die Zusammenarbeit belasten können. Darüber hinaus sind die Berater in unterschiedlichen Unternehmen tätig und sammeln permanent neue Erfahrungen. Sie wissen, wo der Benchmark liegt und bringen wertvolles Wissen über aktuelle Trends, neue Methoden und gute Lösungen mit ein.

**Herr Reimer, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-



INTERVIEW

# Mensch und Methode geben sich die Hand

## Auftaktveranstaltung zur Kooperation von KAIZEN Institut und PTA

Für den erfolgreichen Einsatz von KAIZEN ist das Methodenwissen ausschlaggebend – jedoch nicht nur. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die psychologische Vorgehensweise. Die Menschen müssen da abgeholt werden, wo sie stehen. Motivation und mentale Verarbeitung des Veränderungsprozesses dürfen nicht vernachlässigt werden. Deshalb bot sich eine Kooperation zwischen der KAIZEN Institute Consulting Group und PTA förmlich an. Unter dem Motto „Mensch und Methode geben sich die Hand“ findet am 13. und 14. November 2007 in Zürich erstmals ein gemeinsamer Praxisworkshop statt. Zu Details der Veranstaltung und zu Hintergründen der Kooperation haben wir mit Udo Reimer vom Kaizen Institut gesprochen.

sen und übersichtlich darstellen. So können systematisch die erforderlichen Maßnahmen eingeleitet werden.

**PraxisNews** Wo ergänzen sich die Angebote von PTA und KAIZEN Institut?

**U.R.:** KAIZEN bedeutet „Veränderung zum Besseren“. Oft wird durch die Beschreibung des KAIZEN-Wegs die Unternehmenskultur komplett verändert. Die Notwendigkeit von Veränderungen ruft bei vielen Menschen Unsicherheit und Widerstand hervor. Das kann zu zwischenmenschlichen Problemen am Arbeitsplatz führen. Die PTA übernimmt die Rolle der Vorbereitung der Menschen auf die anstehenden notwendigen

Schritte und die Begleitung während der Phase des Kulturwandels. So wird Konflikten vorgebeugt, Ängste und Verunsicherungen werden abgefangen. Die Menschen können sich dann mit voller Kraft auf den KAIZEN-Prozess konzentrieren.

**PraxisNews** Welche Vorteile hat der Kunde durch die Zusammenarbeit?

**U.R.:** Durch begleitende Maßnahmen bei der Einführung neuer Methoden und die psychologische Betreuung wird Ängsten und Konflikten vorgebeugt. Dadurch werden Reibungsverluste minimiert. Unnötige Kosten und zeitliche Verzögerungen lassen sich so vermeiden. Für die Führungskräfte ist es eine enorme Entlastung, wenn sie im Konfliktmanagement durch externe Experten unterstützt werden. So können sie sich auf die wichtigen

Ziele konzentrieren und es werden keine „Unstimmigkeiten“ mitgeschleppt, die über Jahre hinweg die Zusammenarbeit belasten können. Darüber hinaus sind die Berater in unterschiedlichen Unternehmen tätig und sammeln permanent neue Erfahrungen. Sie wissen, wo der Benchmark liegt und bringen wertvolles Wissen über aktuelle Trends, neue Methoden und gute Lösungen mit ein.

**Herr Reimer, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

schwendung zu eliminieren. Durchlaufzeiten und Kosten werden minimiert, Qualität und Kundenzufriedenheit werden verbessert. Neben besserer Qualität der Arbeit, einer höheren Kundenzufriedenheit und Kos-

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.



**Udo Reimer**  
Director of Development & CIO – Global Operations bei der KAIZEN Institute Consulting Group Ltd.

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.



tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.

**PraxisNews** Wie wird sich die Kooperation in der nächsten Zeit gestalten?

**U.R.:** Den Auftakt bildet der Kongress mit Praxisworkshop in Zürich. Unter dem Motto „Der KAIZEN-Weg zur Weltklasse – Mensch und Methode geben sich



die Hand“ lernen die Teilnehmer die Vorteile einer psychologisch betreuten Methodeneinführung kennen. In der Praxis wird eine engere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung zum Wohle der Kunden angestrebt.

**PraxisNews** Was erwartet die Teilnehmer des Praxisworkshops?

Erfolgreiche Praktiker und Berater berichten von ihren Erfahrungen. So erhalten die Teilnehmer tiefe Einblicke in die wirksamsten Methoden und die Vorgehensweise aus psychologischer Sicht.

**PraxisNews** Was ist das Highlight der Veranstaltung?

**U.R.:** Das Highlight ist für mich der „Marktplatz“. Dort kommen die Teilnehmer in direkten Kontakt mit den Experten. Auf anschauliche Art und Weise werden die vielfältigen Möglichkeiten dargestellt. Führungskräfte können sich einen Überblick verschaffen und haben somit eine wertvolle Entscheidungshilfe für die eigene Vorgehensweise.

**Herr Reimer, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

tenreduzierung ist das Ergebnis der KAIZEN-Praxis mehr Eigenverantwortung, Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Keinesfalls ist es das Ziel von KAIZEN, Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Vielmehr werden durch bessere Produktivität und Kosteneinsparung Arbeitsplätze erhalten. Es gibt vielfältige KAIZEN-Methoden, um Verschwendung zu eliminieren und die Effizienz zu steigern. Bisher erfolgreich in der Produktion eingesetzt, erobert KAIZEN nun auch die Bereiche Verwaltung und Service. In der Administration liegen die Einsparpotenziale der nächsten Jahre! Unter [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) finden Sie weitere Infos zum Thema.



Sabine Leikep berichtet von ihrem Besuch bei Toyota

von Anfang an an der Entwicklung der Menschen gearbeitet. Die „Human Resources“ werden durch kontinuierliche Verbesserung nach dem Genchi-Genbutsu-Prinzip entwickelt. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiter aufgefordert sind, ständig an sich selbst zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln.

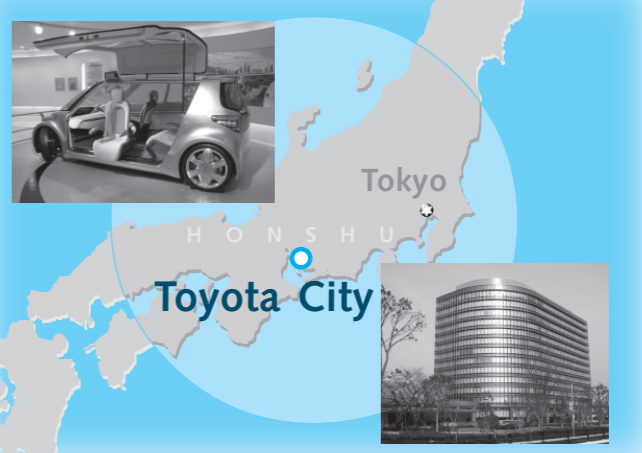
Die Praxis europäischer Unternehmen hat in den vergangenen Jahren gezeigt: Unternehmen, die ihr Produktionssystem an die Toyota-Philosophie anlehnen, sind nur erfolgreich, wenn sie diesen Gedanken der Entwicklung der Menschen verinnerlicht haben. „Fordern und fördern“ heißt die Devise. Wer nur einzelne Tools wie zum Beispiel Kanban kopiert, der wird auf Dauer nicht erfolgreich sein. Vielmehr muss eine eigene Philosophie mit eigenen Zielen und Bausteinen zur kontinuierlichen Verbesserung entwickelt werden. Das geht nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Wichtig ist ebenso, dass alle in den KAIZEN-Prozess integriert sind – vom Werker bis zum Top-Management. Alle Glieder der Prozesskette müssen einbezogen werden, also auch Zulieferer und administrative Bereiche.



**Sabine Leikep**  
Die freie Journalistin arbeitet mit der KAIZEN Institute Consulting Group Ltd. zusammen und besuchte im Juli 2007 Toyota in Japan.

Durch den Einsatz von KAIZEN sind selten „Quick-Wins“ zu erwarten. Der Erfolg stellt sich mittel- bis langfristig ein.

Geduld und ein langer Atem sind deshalb Grundvoraussetzung, um den Weg zu „Best in Class“ beschreiten zu können. Toyota ist das beste Beispiel dafür. Unternehmen, die KAIZEN einführen, begeben sich auf einen Marathon, anstatt eines schnellen Sprints. Und es ist ein „Gemeinschaftsprojekt“, denn alle Mitarbeiter leisten durch Ideen und Verbesserungsvorschläge ihren Beitrag zur positiven Entwicklung im Unternehmen. Dahinter steckt die Idee, dass derjenige, der Tag für Tag eine Aufgabe erledigt, wie zum Beispiel die Montage von Baugruppen, am ehesten erkennt, wo Potenzial zur Verbesserung ist. Gleichzeitig muss der Routine und „Betriebsblindheit“ entgegengewirkt werden. Deshalb sind die KAIZEN-Methoden darauf ausgerichtet, Mitarbeiter zu motivieren und zu schulen, um das kreative Potenzial der Menschen zu erschließen. Wenn der KAIZEN-Weg eingeschlagen wird, dann ist es sinnvoll, KAIZEN-Manager, -Coaches und -Prozessbegleiter einzusetzen. Diese sorgen dafür, dass der Verbesserungsprozess nicht zum Stillstand kommt. Ziel von KAIZEN ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die Ver-



Wahlungs- und Dienstleistungsbereich.

**Mit KAIZEN das Potenzial der Menschen erschließen**

Zurück zu Toyota: Die bestens organisierte Werksbesichtigung vermittelt Besuchern einen Einblick in die Praxis. Wir besuchen im Werk Tsutsumi die Schweißerei und die Endmontage. Die Fabrikhalle ist zweistöckig. Auf der oberen Plattform befindet sich der „Gehweg“ für die Besuchergruppen. Toyota unterhält in Japan insgesamt 15 Werke, 12 davon befinden sich in der Aichi-Präfektur auf der Hauptinsel Honshu. Die Stadt mit dem Hauptsitz wurde vor einigen Jahren vom damaligen Bürgermeister umbenannt in „Toyota-City“.

wandlung der Mitarbeiter vom „Unterlasser“ zum „Unternehmer“ bringt einen Wandel in der Unternehmenskultur mit sich. Anstatt nach dem Schuldigen zu suchen und Mitarbeiter für Fehler zu kritisieren, werden gemeinsam Probleme analysiert und deren Ursachen beseitigt. KAIZEN funktioniert auch im

Menschen mit weißen Stoffhandschuhen tasten vorsichtig die gesamte Karosserie aus und prüfen sie auf Unebenheiten und sonstige Qualitätsmängel. In jeder Phase des Produktionsprozesses wird viel Wert auf höchste Qualität gelegt. So wird die Qualität des Endproduktes sichergestellt. Wo es auf Feinheiten ankommt ist der Mensch den Robotern zumeist überlegen. Toyota nutzt gezielt beide Kräfte in einer gelungenen Symbiose aus Mensch und Maschine. Im Montagebereich gibt es wenige Roboter, aber viele Menschen, die ständig in Bewegung sind. Niemand steht herum und wartet auf irgendwas, wie es in anderen Fabriken teilweise zu sehen ist. Für die Montage der „Innereien“ werden die Türen wieder entfernt. Sie laufen separat auf einem Band in der oberen Etage und werden dann zum Schluss per Fahrstuhl „just in time“ nach unten befördert und wieder am entsprechenden Fahrzeug montiert. Durch diese „doorless assembly method“ kommen die Werker leichter ins Fahrzeuginnere und Beschädigungen werden vermieden. Ein ausgeklügeltes Kanbansystem erlaubt es, dass die Bestände auf einen Vorrat für zwei Stunden heruntergefahren wurden. Die Durchlaufzeit zur Herstellung eines PKW's beträgt nur 20 Stunden. An der Linie werden zeitgleich die unterschiedlichsten Modelle mit jeweils individueller Ausstattung gefertigt. Eine sorgfältige Endkontrolle soll die Auslieferung eines fehlerfreien Fahrzeuges garantieren. So erfüllt Toyota die Anforderungen der Kunden nach Individualität, Schnelligkeit und Qualität. Das Ganze bei einer optimalen Kostenstruktur. Zufriedene Kunden sind der Garant für langfristigen Erfolg.

Wahlungs- und Dienstleistungsbereich.

**Mit KAIZEN das Potenzial der Menschen erschließen**

Zurück zu Toyota: Die bestens organisierte Werksbesichtigung vermittelt Besuchern einen Einblick in die Praxis. Wir besuchen im Werk Tsutsumi die Schweißerei und die Endmontage. Die Fabrikhalle ist zweistöckig. Auf der oberen Plattform befindet sich der „Gehweg“ für die Besuchergruppen. Toyota unterhält in Japan insgesamt 15 Werke, 12 davon befinden sich in der Aichi-Präfektur auf der Hauptinsel Honshu. Die Stadt mit dem Hauptsitz wurde vor einigen Jahren vom damaligen Bürgermeister umbenannt in „Toyota-City“.