

# Lean Production und Führung – Operational Excellence in Japan

Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.



Grafik: © Roman Ditzer, 2023

# **Wirkung der RD interlogue Learning Journeys Ergebnisse der Online-Umfragen**

Lean Production und Führung –  
Operational Excellence von Unternehmen in Japan

Juni 2023

Dr. Roman Ditzer

# Online-Umfragen

## Zielsetzung und Fragen

Mit einer einfachen Umfrage versuchen wir im Nachgang der **LEAN-Lernreisen Japan**, ein halbes oder ganzes Jahr nach der Rückkehr herauszufinden, inwieweit diese eine nachhaltige Wirkung haben. Ziel ist weiterhin, einen Einblick zu gewinnen, inwieweit die Impulse aus Japan zu Verhaltensänderungen und Verbesserungseffekten im Unternehmensalltag in Deutschland geführt haben. Schließlich stehen unsere Japan-Seminare unter dem Grundgedanken: **Letztlich zählt nur, was anschließend im eigenen Unternehmen umgesetzt wird.**

Die Umfrage hat einen Umfang von neun Fragen. Die Fragen sind so offen formuliert, dass sie keine Antwort nahelegen oder vorgeben. Wir sind interessiert an einer unbeschönigten Rückmeldung und klaren Aussagen. An einigen Stellen in der Umfrage knüpfen wir bei Bejahungen an und bitten um nähere Angaben oder Beispiele.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der **Online-Umfragen 2015, 2019, 2020 und 2023** präsentiert und gegenübergestellt.

# Online-Umfragen

## Teilnehmer und Antwortquote

### Teilnehmer 2012 bis 2015

Angesprochen wurden **120 Teilnehmer** der Learning Journeys in den Jahren 2012 bis 2015. **66 Teilnehmer\*** hatten sich im November 2015 beteiligt und die Fragen beantwortet. **Dies entspricht einer Antwortquote (response rate) von 55 %.**

### Teilnehmer 2016 bis 2022

In weiteren Umfragen wurden **190 Teilnehmer** der Learning Journeys in den Jahren 2016 bis 2022 angesprochen. **85 Teilnehmer\*** haben sich im Oktober 2019, Dezember 2020 und im Juni 2023 beteiligt und die Fragen beantwortet. **Dies entspricht einer Antwortquote (response rate) von 45 %.**

Damit sind die **Ergebnisse repräsentativ und aussagekräftig.**

*\*Die Summe der Antworten zu den jeweiligen Fragen weicht teilweise von 66 bzw. 85 ab. Dies liegt daran, dass man einzelne Fragen auch unbeantwortet überspringen konnte.*

# Frage 1

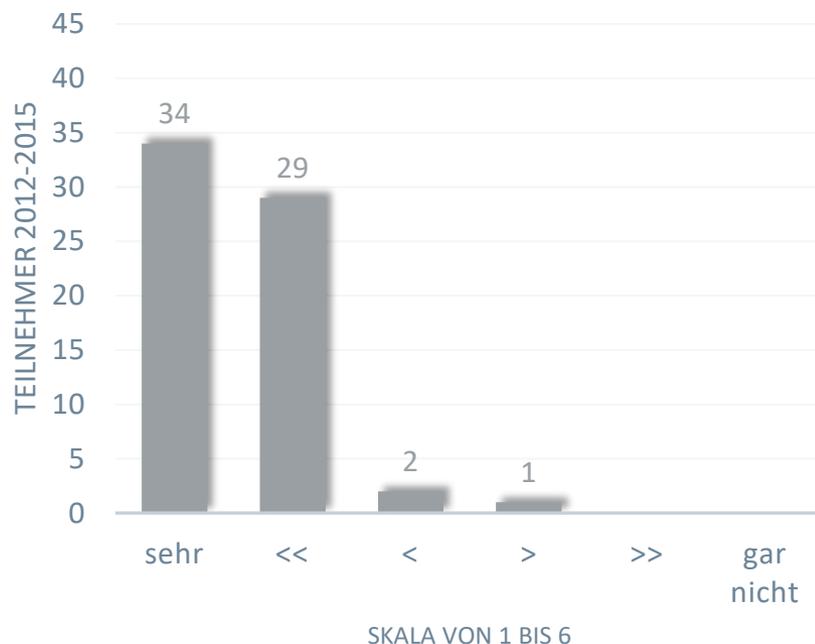
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

Würden Sie im Rückblick sagen, die Learning Journey hat sich **für Sie persönlich** gelohnt?

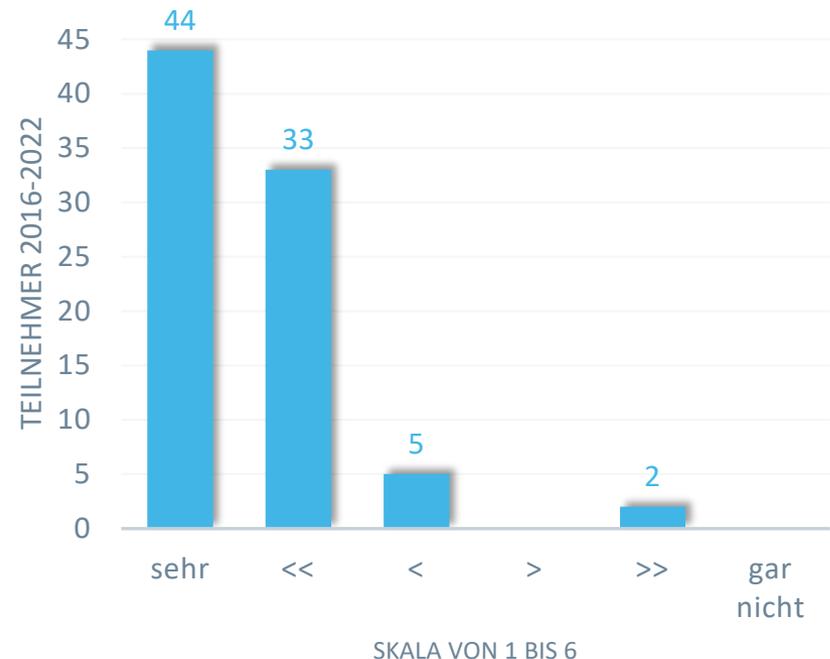
# Hat sich die Learning Journey gelohnt?

Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**Auf einer Skala von 1 (sehr gelohnt) bis 6 (gar nicht gelohnt) ...**



**Teilnehmer 2012-2015** (66 Antworten)  
Durchschnittsnote: **1,5**



**Teilnehmer 2016-2022** (84 Antworten)  
Durchschnittsnote: **1,6**

## Frage 2

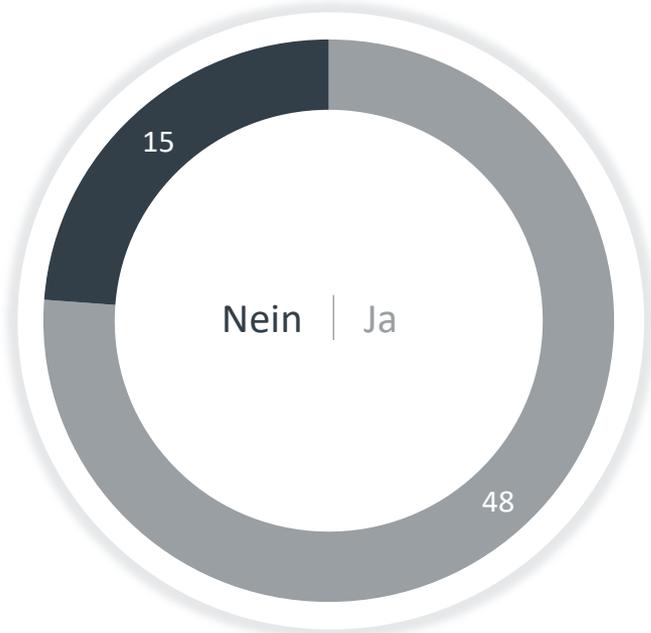
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

**Hat sich durch die Erfahrungen in Japan Ihr  
Führungsverhalten verändert?**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

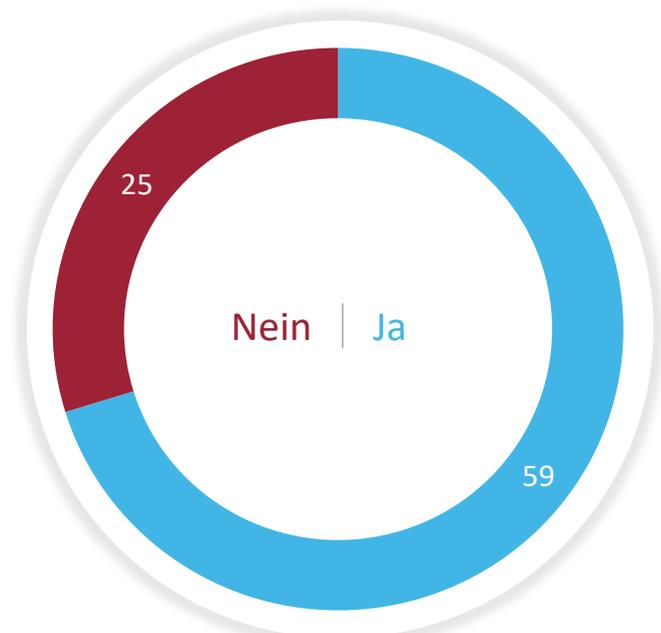
Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

## Hat sich durch die Erfahrungen in Japan Ihr Führungsverhalten verändert?



**Teilnehmer 2012-2015** (63 Antworten)

Bei **76 %** der Teilnehmer ist eine Verhaltensänderung eingetreten.



**Teilnehmer 2016-2022** (84 Antworten)

Bei **70 %** der Teilnehmer ist eine Verhaltensänderung eingetreten.

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

weiter nachgefragt

**Falls ja, inwiefern?**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Nach der Reise hat sich mein Stellenwert für Wertschätzung an den Mitarbeiter geändert. Was man hier investiert, bekommt man am Ende doppelt zurück.  
Ebenso hat es mir vor Augen geführt, was eine konsequente Umsetzung nach einer einheitlichen Philosophie für Vorteile mit sich bringt."**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"I took valuable learnings with me and have identified personal action items based on this learning. This will definitely lead to some impetus on my leadership style. However, to say that the visit has changed my leadership style would got too far (and in my opinion cannot be expected)"**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Ich achte mehr auf kleine Schritte – nicht zu viel vornehmen, pragmatische Umsetzung in den Vordergrund rücken."**

**"Weniger selber entscheiden → mehr den Mitarbeitern vertrauen und sie motivieren!"**

**"Jeden Mitarbeiter persönlich jeden Morgen zu begrüßen"**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Seit Japan lege ich deutlich mehr Wert auf Visualisierungen und Transparenz von Ergebnissen. Go and See ist mir wichtiger als vorher."**

**"Mehr Disziplin, mehr 'Vorleben', mehr 'go to genba', weniger Automatisierungswünsche"**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Wesentlich mehr Anwesenheit vor Ort!  
Ich versuche nun, die Welt jeden Tag ein klein wenig  
besser zu machen. 'Ein Schritt, 1 Yen, 1 Sekunde'\* . Ich  
versuche, von mir Beeinflussbares zu verändern und  
verbringe weniger Zeit damit, Vorstände zu  
überzeugen."**

\*'Ein Schritt, 1 Yen, 1 Sekunde' ist eines der *Kaizen*-Mottos der Firma KSK, mit der Botschaft, dass auch scheinbar kleine Verbesserungen ihren Wert haben und keine Verbesserung zu gering ist, um als solche angesehen zu werden.

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Aufgabe des Managers ist es, sich um die Mitarbeiter zu kümmern und das Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen und zu fördern: Mitarbeiter nehmen Kümmernisse auf und erhalten den Freiraum und ggf. die Mittel, diese Kümmernisse zu beheben."**

**"Balance zwischen 'linker und rechter Gehirnhälfte' "**

## Frage 3

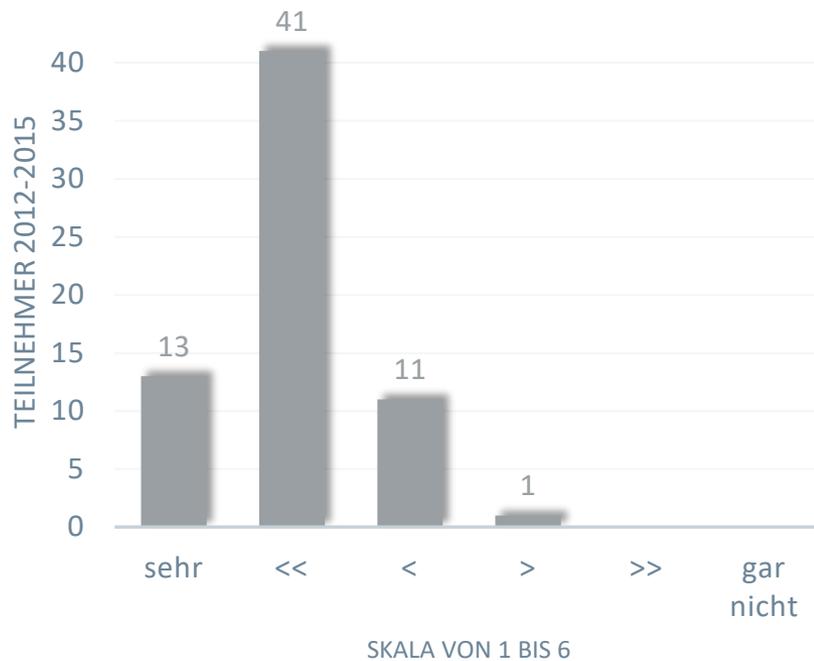
Fragen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

**Würden Sie im Rückblick sagen, die Learning Journey hat sich für Ihr Unternehmen, das Sie entsandt hat, gelohnt?**

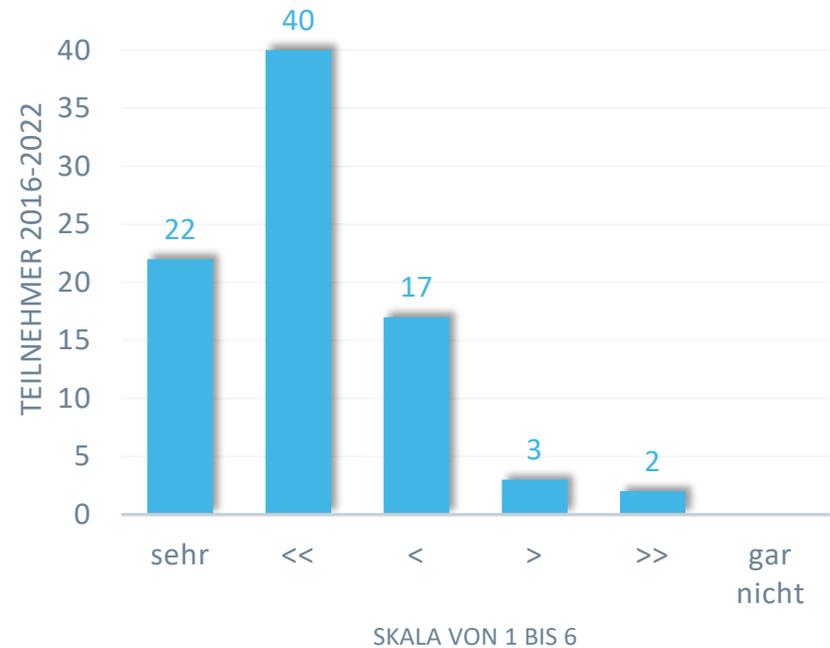
# ... für Ihr Unternehmen gelohnt?

Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**Auf einer Skala von 1 (sehr gelohnt) bis 6 (gar nicht gelohnt) ...**



**Teilnehmer 2012-2015** (66 Antworten)  
Durchschnittsnote: **2,0**



**Teilnehmer 2016-2022** (84 Antworten)  
Durchschnittsnote: **2,1**

## Frage 4

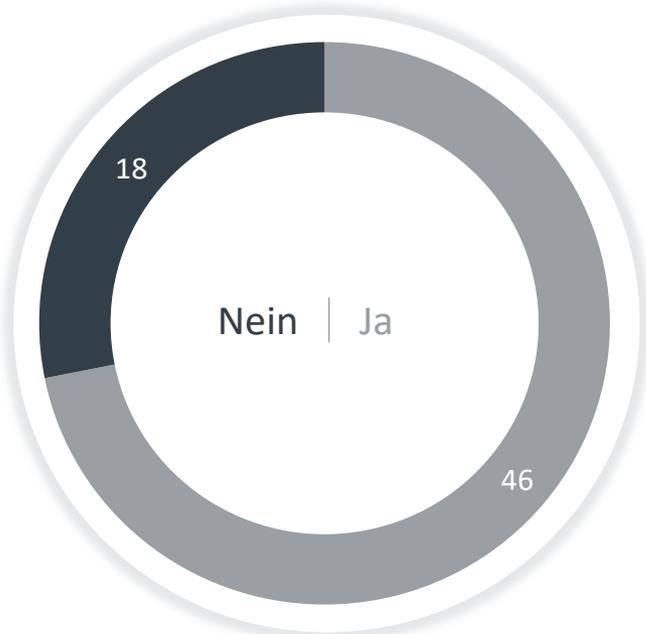
### Fragen zur Wirkung der Learning Journey

**Gibt es konkrete Verbesserungsmaßnahmen, die Sie auf die Anregungen aus der Learning Journey zurückführen können?**

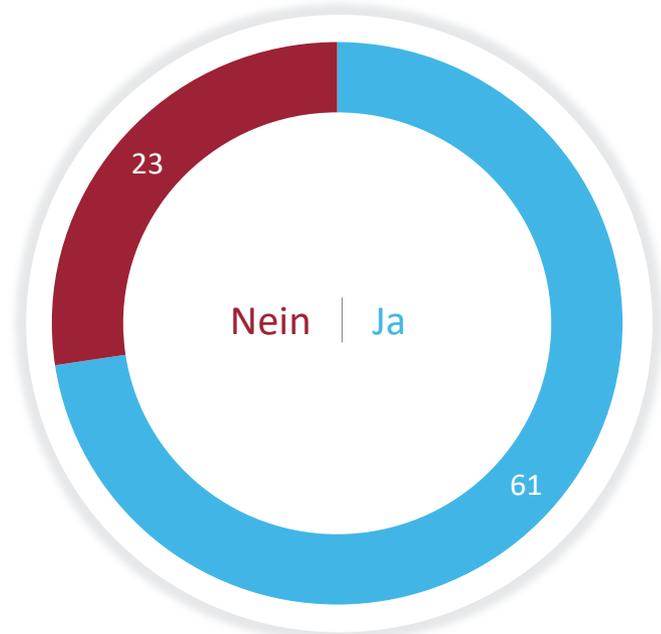
# ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**Gibt es dank der Journey konkrete Verbesserungsmaßnahmen?**



**Teilnehmer 2012-2015** (64 Antworten)  
Bei **72 %** der Teilnehmer wurden konkrete Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.



**Teilnehmer 2016-2022** (84 Antworten)  
Bei **73 %** der Teilnehmer wurden konkrete Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.

**... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?**  
weiter nachgefragt

**Falls ja, haben Sie Beispiele?**

## **... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?**

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Jeder Teilnehmer der Learning Journey hat mit den Erkenntnissen aus Japan eigene Projekte im Werk gestartet bzw. teilweise schon umgesetzt. Die Effekte in Euros, wie auch in Kultur sind hervorragend."**

**"Thema Arbeitssicherheit wurde fokussiert."**

**"Jährliche Veranstaltung eingeführt, um die Vorschläge der direkten Mitarbeiter wertzuschätzen"**

## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Eines unserer teilnehmenden Werke hat einige der Anregungen direkt in die Praxis umgesetzt."**

**"Einsparungsprogramm im Wert von 140.000 EUR gestartet."**

**"1. Stärkerer Fokus auf das Analysieren von Ursachen bei Störungen und Abweichungen als Basis für die Implementierung nachhaltiger Abstell-/Präventionsmaßnahmen  
2. Sensibilisierung auf die Summenwirkung kleiner Themen"**

## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"Schulungsreihe zu Lean für DB System Mitarbeiter;  
Entwicklung eines Teams in diese Richtung;  
Impulse für das tägliche Denkverhalten der  
Mitarbeiter z. B. durch Brownbag-Sitzungen."**

**"Einrichtung von Lerninseln in der DB LEAN  
Lernfabrik Leipzig"**

## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"KVP-Prozesse\* – Abwicklung am Shopfloor, LCA\*\*  
Tool entwickelt, in Einkaufsüberlegungen  
integriert ...**

**Verschiedene Projekte im Rahmen  
*Kaizen@Gaggenau* begleitet"**

**"More comparable numbers, e. g. hours that  
employees get for *kaizen* activities ...  
This structured information will help."**

\*KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

\*\*LCA: Low-Cost-Automation

## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"OEE\* Verbesserung (+10 %) angestrebt in einem Bereich mit der Arbeitsplatz-Analyse und *Kaizen*-Änderungen → Projekt ist am Laufen und soll bis Ende diesen Jahres fertig sein.**

**Arbeit an einer Linie für zwei Mitarbeiter genau aufteilen (durch Zeitanalyse), optimieren und die Anlage OEE für kleine Losgrößen drastisch verbessern → Projekt am Laufen**

**→ Alle Themen werden jede 2. Woche diskutiert durch unsere 'Coaching Meetings' (2 Std. fix meetings)"**

\*OEE: Overall Equipment Effectiveness

## Frage 5

Fragen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

**Würden Sie aus Sicht Ihres Unternehmens für  
Kollegen die Teilnahme empfehlen?**

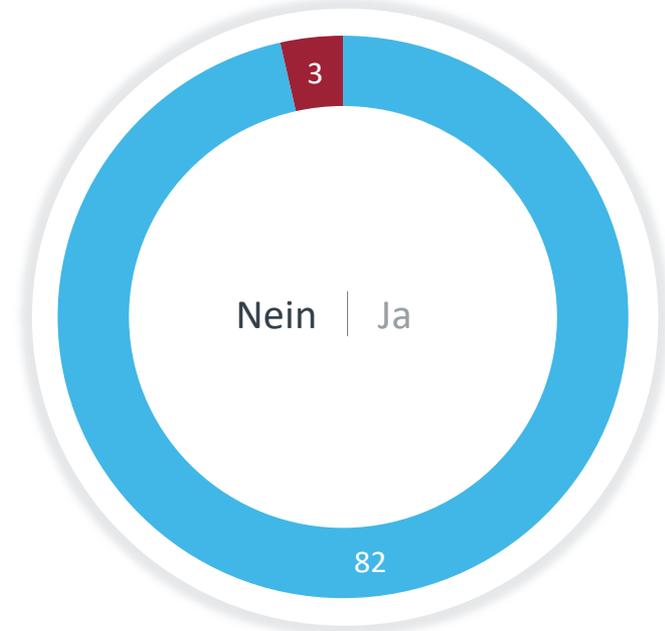
## ... Kollegen die Teilnahme empfehlen?

Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**Würden Sie die Reise aus Sicht Ihres Unternehmens für Kollegen empfehlen?**



**Teilnehmer 2012-2015** (64 Antworten)  
**98 %** der Teilnehmer würden die Reise weiterempfehlen.



**Teilnehmer 2016-2022** (85 Antworten)  
**96 %** der Teilnehmer würden die Reise weiterempfehlen.

## Frage 6

Frage nach Programmpunkt mit Langzeitwirkung

Gibt es einen Unternehmensbesuch oder Programmpunkt, der Ihnen **besonders positiv** in Erinnerung geblieben ist?

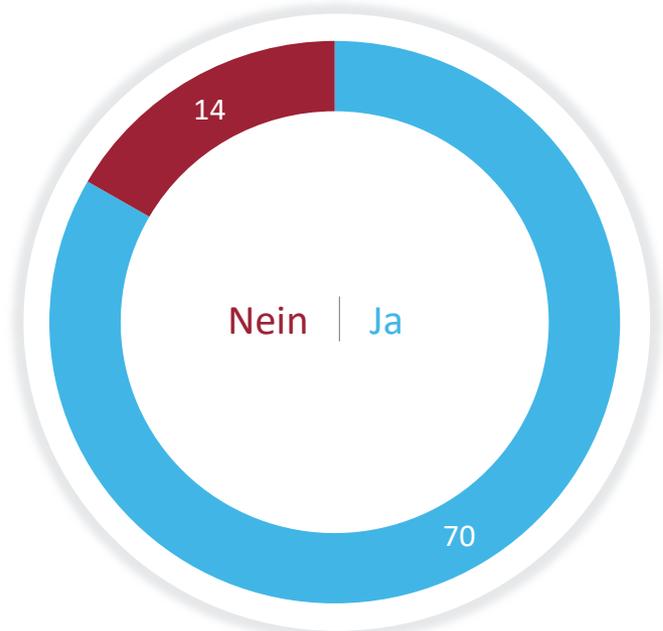
# Highlight der Reise?

Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**Gibt es einen Unternehmensbesuch oder Programmpunkt, der Ihnen besonders positiv in Erinnerung geblieben ist?**



**Teilnehmer 2012-2015** (66 Antworten)  
**94 %** der Teilnehmer erinnern sich an ein persönliches Highlight.

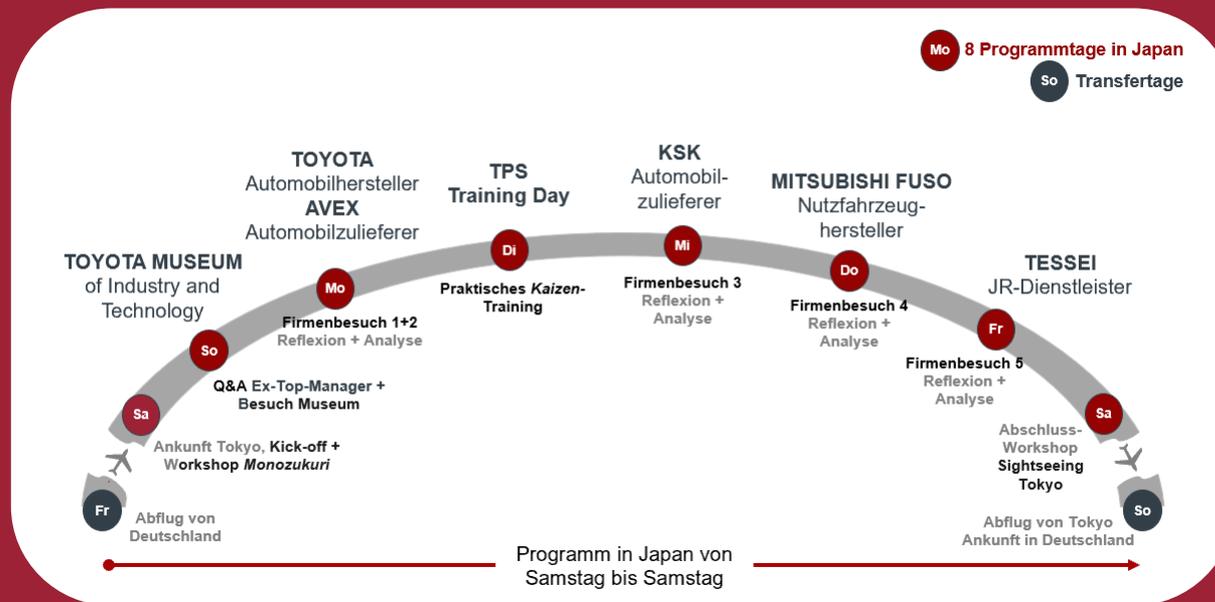


**Teilnehmer 2016-2022** (84 Antworten)  
**83 %** der Teilnehmer erinnern sich an ein persönliches Highlight.

# Highlight der Reise?

weiter nachgefragt

## Falls ja, welcher und weshalb?

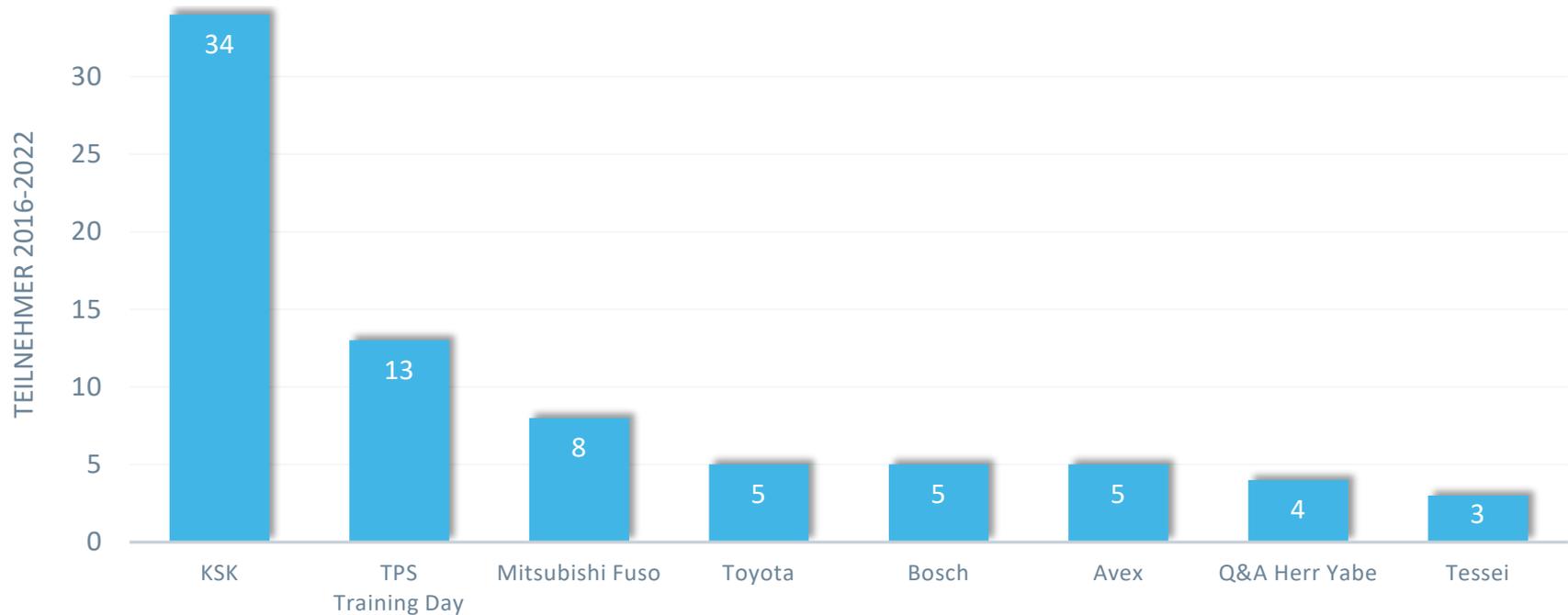


\*Bei der Ablauf-Übersicht handelt es sich um ein exemplarisches Programm.

# Highlights der Reise?

## Highlights der Learning Journeys von 2016 bis 2022

### Ist Ihnen ein Programmpunkt besonders in Erinnerung geblieben?



#### Antworten der Teilnehmer 2016-2022 (Mehrfachnennungen möglich)

Weiterhin genannt wurden JR-EAST (2), DENSO (2), SUMITOMO WIRING (2), Vortrag Masaaki Matsuo (2) sowie MURATA, Toyota-Museum, *Monozukuri-Workshop* (Messerschleifen), *Kaizen-Matrix*, heiße Quellen, Nagoya-Schloss

# Highlight der Reise?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"KSK: alle 'Evolutionsstufen' von manueller bis vollautomatischer Fertigung. *Kaizen* / LEAN war dort großartig sichtbar."**

**"KSK und die dort gezeigten klassischen KVP-Vorgehensweise\* und Umsetzung waren ein Augenöffner für mich, was wirklich mit KVP möglich ist."**

**"Sumitomo Wiring ... people management"**

\*KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

# Highlight der Reise?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"AVEX: most impressive in terms of technical standardization. Strong learning transfer possible to our business."**

**"Generell die Kombination zwischen Theorie im Seminarraum und Praxis in den Unternehmen. Besonders beeindruckend war die LKW-Fertigung bei Mitsubishi Fuso."**

# Highlight der Reise?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**"TPS Training Day: weil er den Blick geschärft hat auf sorgfältige Ursachenanalysen (z. B. 5-Why)"**

**"Toyota Old Boys\* [TPS Training Day]: Sehr anschauliche und demonstrative Vorführung, wie relativ einfach Verbesserungen herbeizuführen sind, wenn man sich Zeit nimmt und von verschiedenen Blickwinkeln schaut.**

\*Mit 'Toyota Old Boys' sind die Trainer beim TPS TRAINING DAY gemeint.

# Highlight der Reise?

Aussagekräftige Antworten Teilnehmer 2016-2022

**BOSCH: Sehr strukturiertes Unternehmen, wahnsinnige Ordnungsliebe, super Logistik. Toyota, KSK, Fuso, Shinkansen, das Nagoya-Schloß, Nagoya, Tokyo, traditionelles Hotel, Stadtführung im 52. Stock, Metro, das Team von Dr. Ditzer (Perfektion) ⇒ alles saugeil und eine wahnsinnige Erfahrung!"**

**"Generell war die Reise in der Gruppe zum Austausch perfekt!"**

## Frage 7

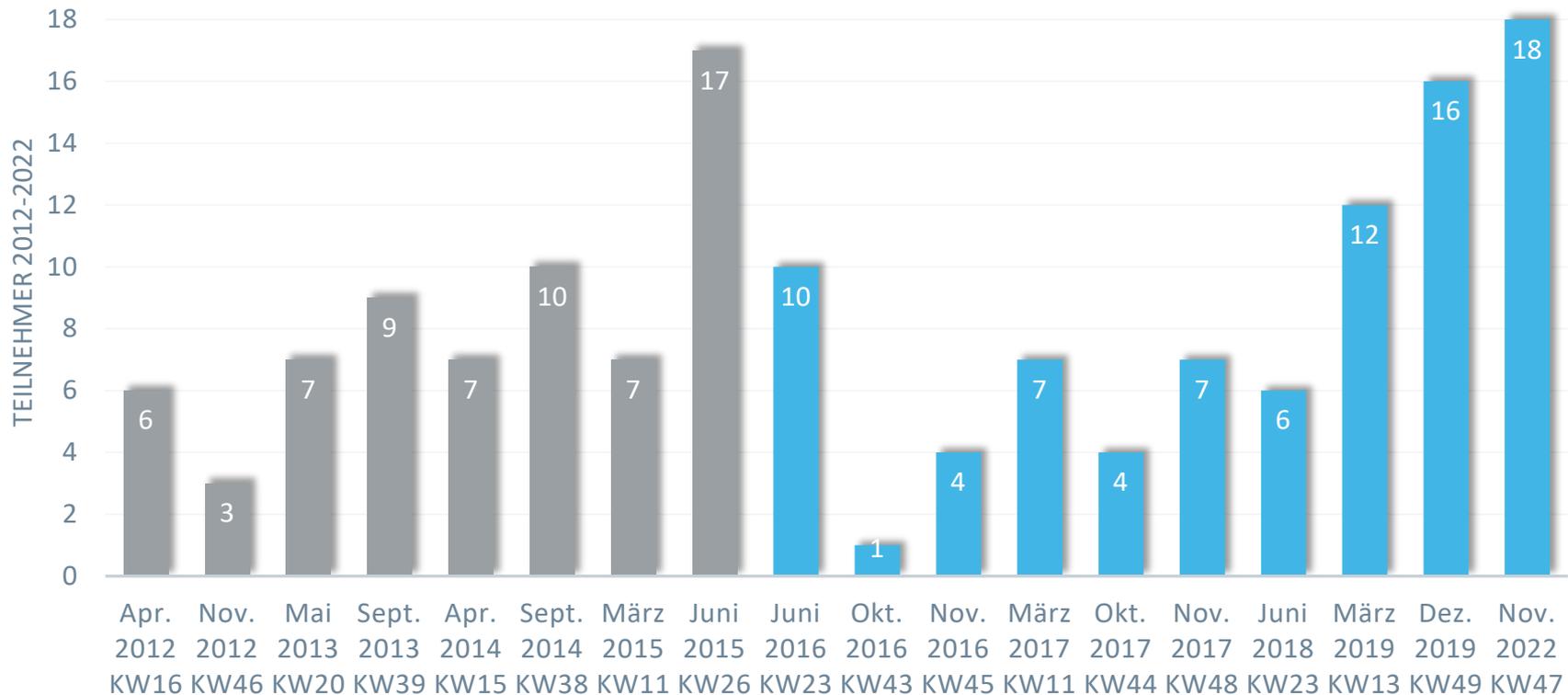
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

**An welcher Learning Journey haben Sie teilgenommen?**

# Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**An welcher Learning Journey haben Sie teilgenommen?**



## Frage 8

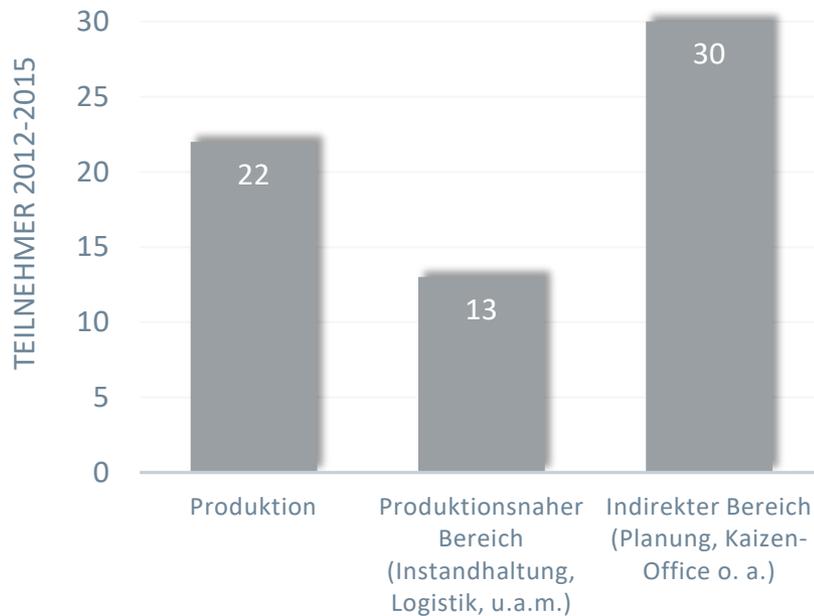
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

**In welchem Unternehmensbereich sind Sie  
aktuell tätig?**

# Teilnehmer der Umfrage

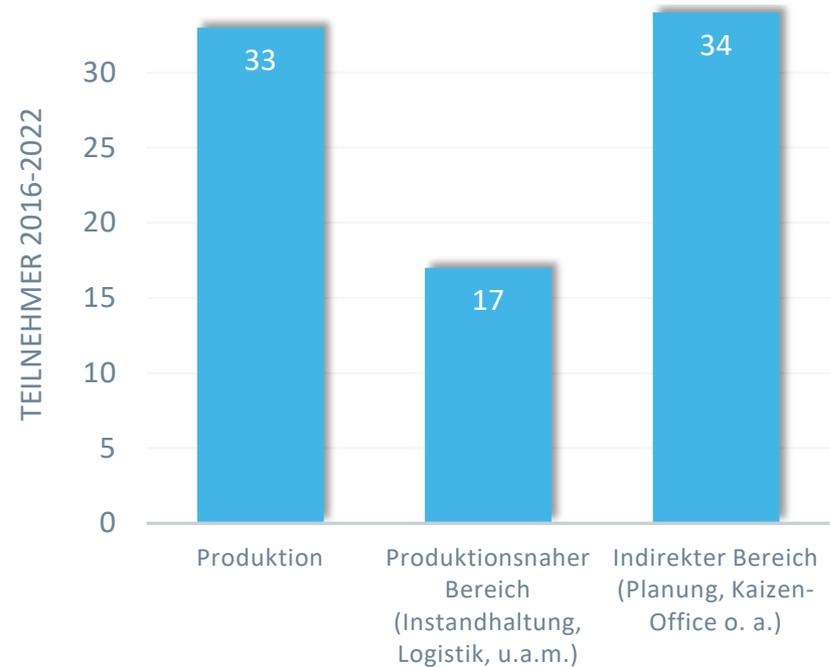
Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

**In welchem Unternehmensbereich sind Sie aktuell tätig?**



**Teilnehmer 2012-2015** (65 Antworten)

**Fast die Hälfte** der Rückmeldungen stammen von Teilnehmern aus **indirekten Bereichen**.



**Teilnehmer 2016-2022** (84 Antworten)

**40 %** der Rückmeldungen stammen von Teilnehmern aus **indirekten Bereichen**.

## Frage 9

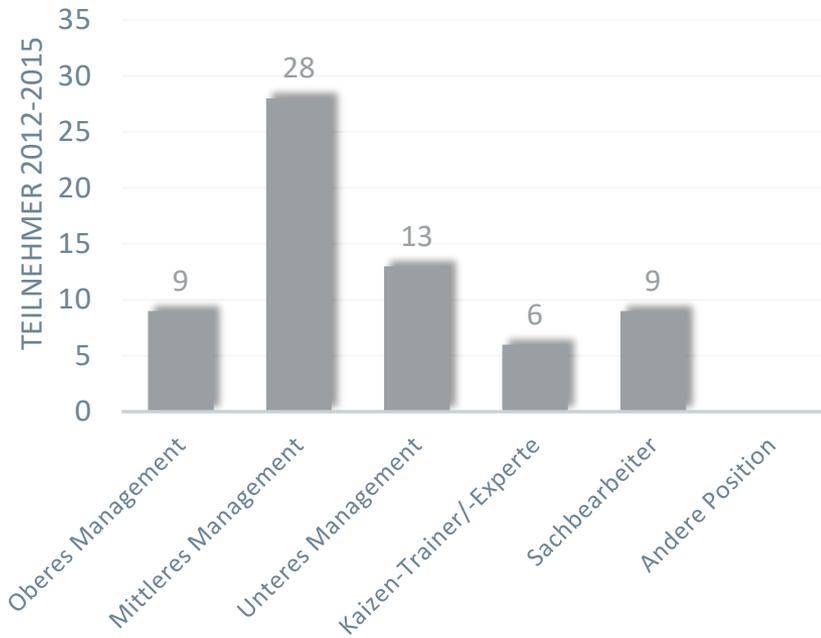
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

**Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?**

# Teilnehmer der Umfrage

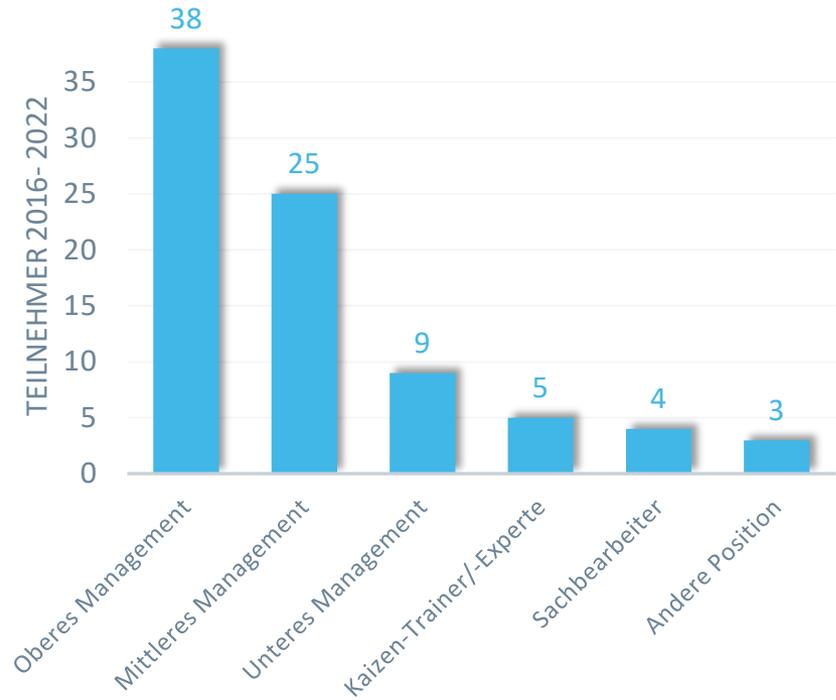
Ergebnisse der 18 Lernreisen von 2012 bis 2022

## Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?



### Teilnehmer 2012-2015 (64 Antworten)

Beim **größten Teil** unserer Teilnehmer handelt es sich um **Führungskräfte**.



### Teilnehmer 2016-2022 (84 Antworten)

Beim weitaus **größten Teil (86 %)** unserer Teilnehmer handelt es sich um **Führungskräfte**.

# Fazit der Online-Umfragen

Übertragung und Umsetzung des Gelernten findet statt.

## Die Learning Journeys haben Teilnehmer und Unternehmen bereichert:

- Die Impulse aus Japan haben bei den Teilnehmern zu Veränderungen im Denken und Handeln geführt. Insbesondere genannt wurden:
  - **Stärkere Einbindung** der Mitarbeiter und **mehr Kommunikation**
  - Mehr Wertschätzung auch für **kleine Maßnahmen** und **Pragmatismus**
  - Erhöhtes Bewusstsein und verstärkter Einsatz der **weichen Faktoren ('rechte Gehirnhälfte')** in der Führungsarbeit
- Während der Reise Erlebtes konnte auf den eigenen Bereich übertragen werden. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen wurden umgesetzt:
  - Die konsequente Übertragung und Umsetzung nach der Rückkehr hat **Praktiken verändert, Einspareffekte gebracht** als auch die **Kultur verändert**.
- Die Teilnehmer haben bestätigt: Das **Kosten-Nutzen-Verhältnis** für das Unternehmen **ist gut** und es ist sinnvoll, weiteren Kollegen diese Möglichkeit zu bieten.
- Die Teilnehmer erinnern sich bis heute an persönliche Highlights. Besonders die Firma KSK ist vielen positiv im Gedächtnis geblieben.

# Learning Journeys to the Sources of Excellence

## Konzept LEAN Learning Journey

Benchmark-Schulungsreisen nach Japan:

### 'Lean Production und Führung – Operational Excellence bei Unternehmen in Japan'

- Vorbereitung in Deutschland: **fundierte Einführung** in die Philosophie und die Management-Instrumente der Lean Production, eintägiges Vorbereitungsseminar
- Acht Tage in Japan: exklusiver **Einblick in die Praxis** ausgewählter Vorzeigeunternehmen in Japan direkt vor Ort
- Fokus des Seminars auf zwei Bereichen: **Lean Production in der Anwendung**, und die dazugehörige **Führung**
- Qualifizierte **Auswertung** des Erlebten und **Herausarbeiten der LEAN-Erfolgsfaktoren** in intensiver Einzel- und Gruppenarbeit
- **Umsetzung der eigenen Projekte** nach Rückkehr,

**Letztlich zählt nur, was anschließend im eigenen Unternehmen umgesetzt wird.**

# Learning Journeys to the Sources of Excellence

Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

RD interlogue ist Veranstalter von Lernreisen zu den Themen Lean Management und –Production und *Kaizen*.

Nähere Informationen finden Sie unter [www.rdinterlogue.com/de/journeys](http://www.rdinterlogue.com/de/journeys)

Dr. Roman Ditzer

Büro Hamburg  
RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o EQS  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

Japan Office  
RD interlogue Ltd.  
[www.interlogue.co.jp](http://www.interlogue.co.jp)



# RD interlogue

Journeys to the Sources of Excellence