

# Lean Production und Führung – Operational Excellence in Japan

Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.



Grafik: © Roman Ditzer, 2024

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

Lean Production und Führung –  
Operational Excellence von Unternehmen in Japan

Juli 2024

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, 2023 und 2024** zusammengefasst präsentiert.

# Online-Umfragen

## Teilnehmer und Antwortquote

### Teilnehmer 2012 bis 2023

Angesprochen wurden **326 Teilnehmer** der 19 Learning Journeys in den Jahren 2012 bis 2023. **160 Teilnehmer\*** hatten sich im November 2015, Oktober 2019, Dezember 2020, Juni 2023 und im Juni 2024 beteiligt und die Fragen beantwortet. **Dies entspricht einer Antwortquote (response rate) von 49 %.**

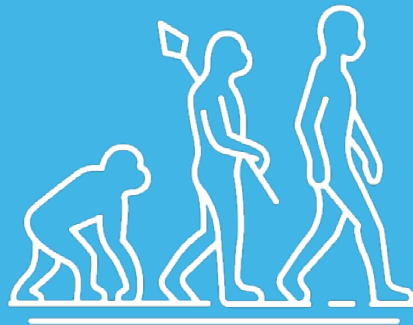
Damit sind die **Ergebnisse repräsentativ und aussagekräftig.**

*\*Die Summe der Antworten zu den jeweiligen Fragen weicht teilweise von 160 ab. Dies liegt daran, dass man einzelne Fragen auch unbeantwortet überspringen konnte.*

# Frage 1

Frage zur Wirkung der Learning Journey

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

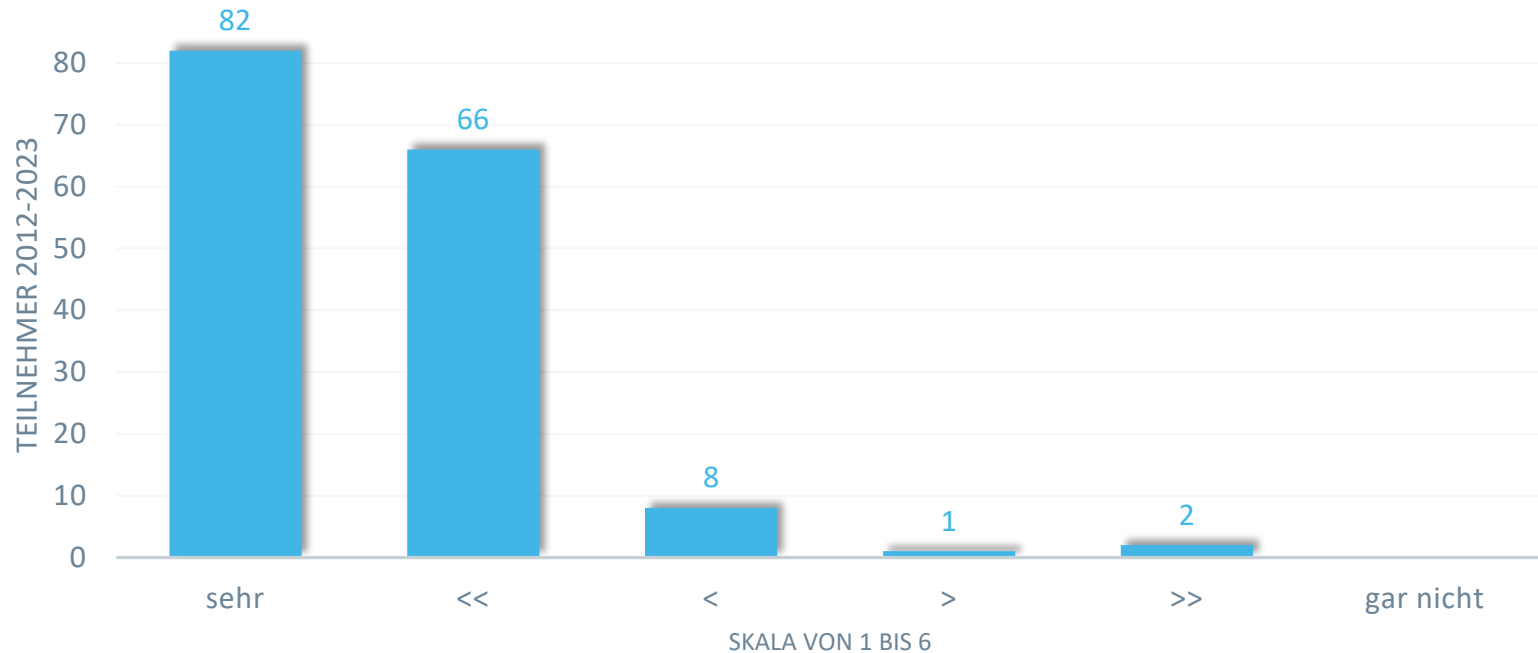


Icon made by istar\_design\_bureau: [www.flaticon.com/authors/istar-design-bureau](https://www.flaticon.com/authors/istar-design-bureau)

# Hat sich die Learning Journey gelohnt?

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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



**Teilnehmer 2012-2023** (159 Antworten)

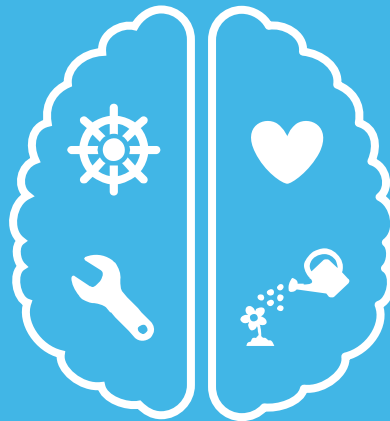
Durchschnittsnote: **1,6**

## Frage 2

Frage zur Wirkung der Learning Journey

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

Führen mit der linken  
Gehirnhälfte

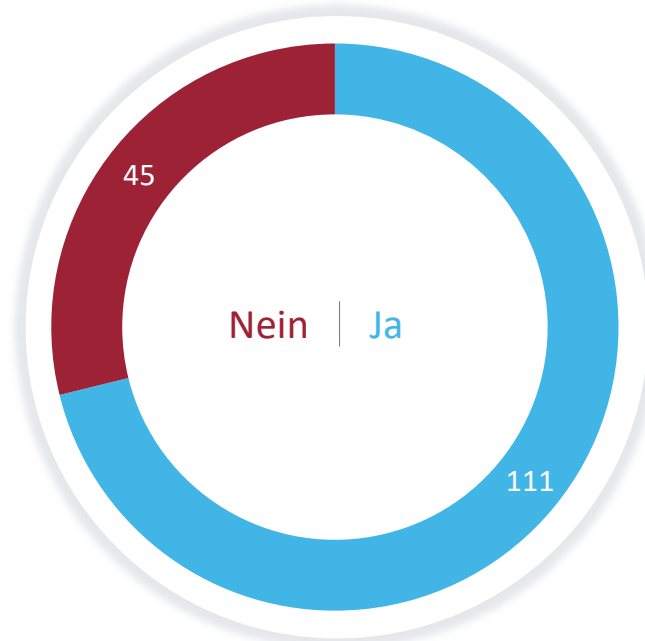


Führen mit der rechten  
Gehirnhälfte

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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



**Teilnehmer 2012-2023** (156 Antworten)

Bei **71 %** der Teilnehmer ist eine Verhaltensänderung eingetreten.



# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

weiter nachgefragt

**Falls ja, inwiefern?**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

## Exemplarische Antworten

**"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?

## Exemplarische Antworten

**"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 go too far (and in my opinion cannot be expected)."**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

## Exemplarische Antworten

**"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?

## Exemplarische Antworten

**"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"**

**"I have tried to grow my EQ (emotional intelligence) and use the right side of the brain."**

*\*Genba: 'Ort des Geschehens' i.S.v. Shopfloor*

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

## Exemplarische Antworten

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

\*'Ein Schritt, ein Yen, eine 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?

## Exemplarische Antworten

**"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

Frage zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

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

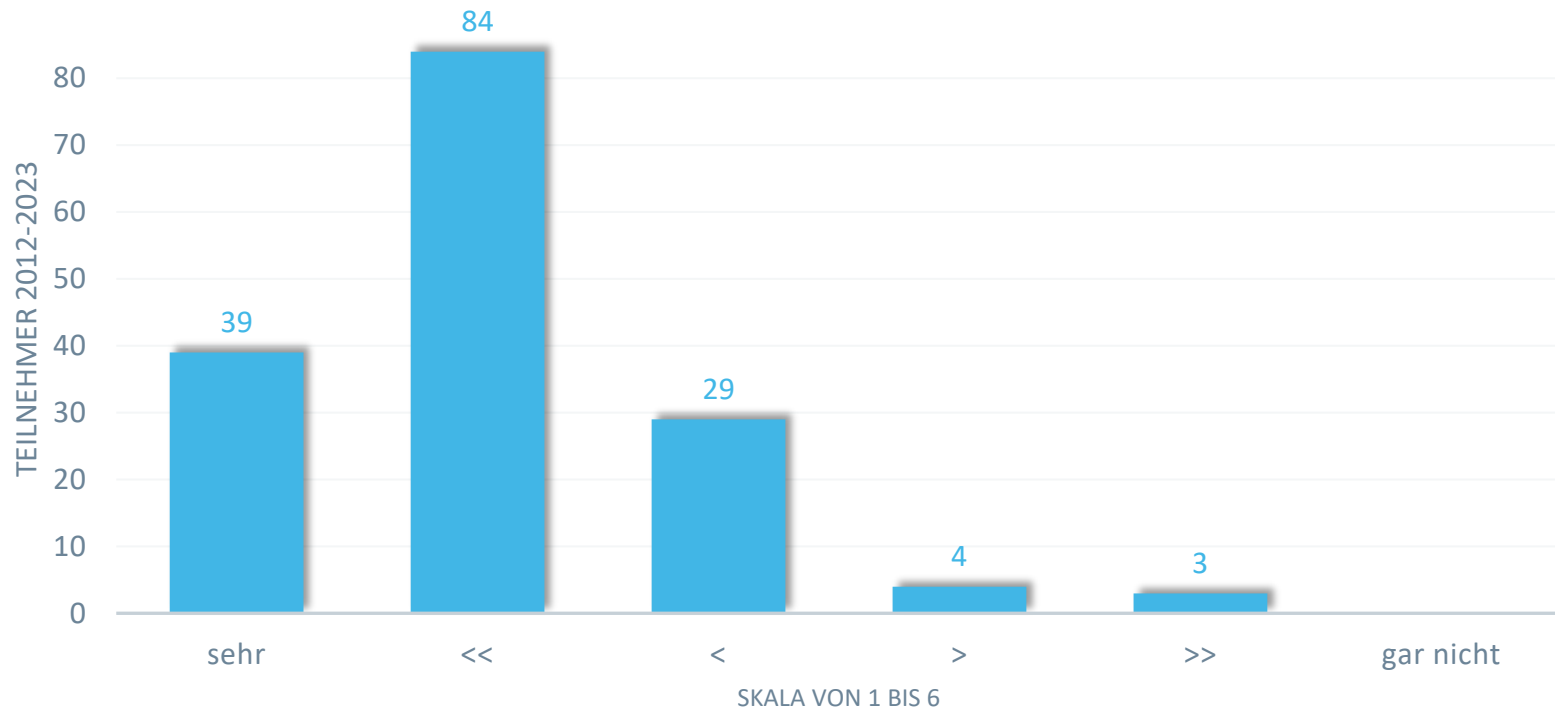




# ... für Ihr Unternehmen gelohnt?

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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



**Teilnehmer 2012-2023** (159 Antworten)

Durchschnittsnote: **2**

## Frage 4

Frage zur Wirkung der Learning Journey

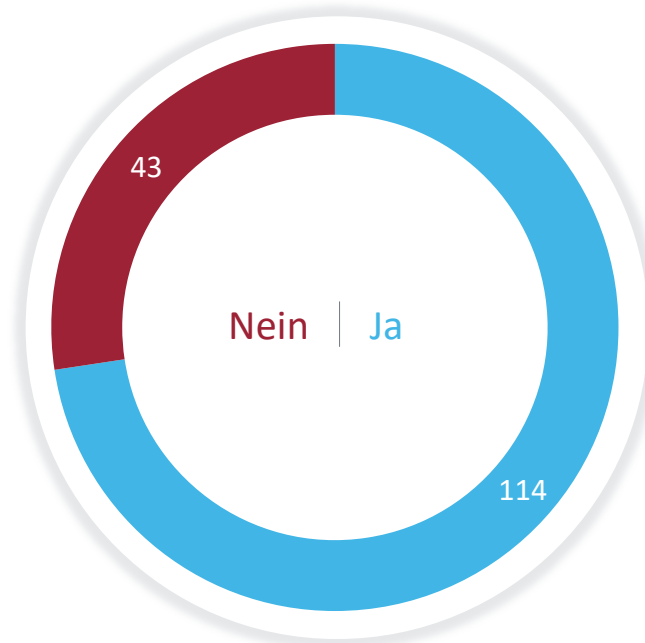
**Gibt es konkrete Verbesserungsmaßnahmen, die Sie auf die Anregungen aus der Learning Journey zurückführen können?**



# ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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



**Teilnehmer 2012-2023** (157 Antworten)  
Bei **73 %** der Teilnehmer wurden konkrete  
Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.

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

**Falls ja, haben Sie Beispiele?**

## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

### Exemplarische Antworten

**"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?

## Exemplarische Antworten

**"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?

### Exemplarische Antworten

**"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?

### Exemplarische Antworten

**"In logistics we hosted a number of workshops based around the 'TPS Training Day'\*-style examples. We also worked with our *kaizen* and training teams to develop a three part training program as an introduction to lean for all colleagues that is now 50% through the roll out."**

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

\*Der 'TPS TRAINING DAY' ist ein praktischer *Kaizen*-Schulungsworkshop auf der Grundlage des Toyota-Produktionssystems (TPS), der von den 'Toyota Old Boys', ehemaligen Toyota-Mitarbeitern, geleitet wird.



# ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

## Exemplarische Antworten

**"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**

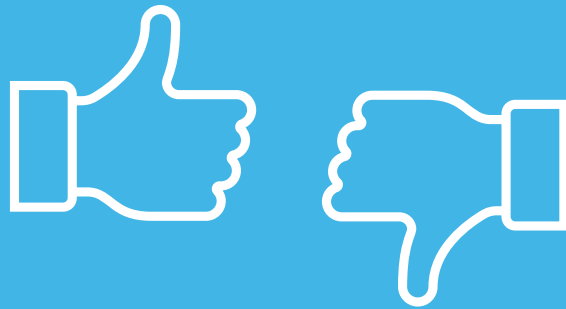
**→ Alle Themen werden jede 2. Woche diskutiert durch unsere 'Coaching Meetings' (2 Std. fix meetings)"**

\*OEE: Overall Equipment Effectiveness

## Frage 5

Frage zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

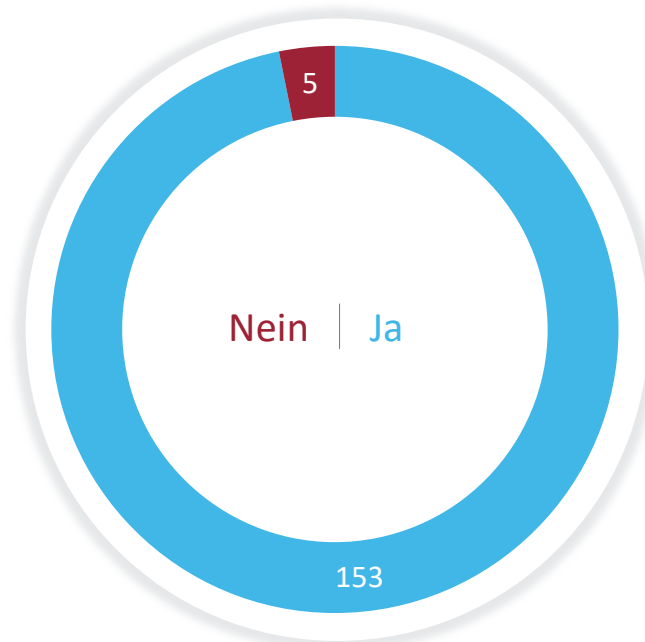
**Würden Sie aus Sicht Ihres Unternehmens  
die Teilnahme für Kollegen empfehlen?**



## ... Kollegen die Teilnahme empfehlen?

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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



**Teilnehmer 2012-2023** (158 Antworten)

**97 %** der Teilnehmer würden die Reise weiterempfehlen.

## Frage 6

Frage nach Programmpunkt mit Langzeitwirkung

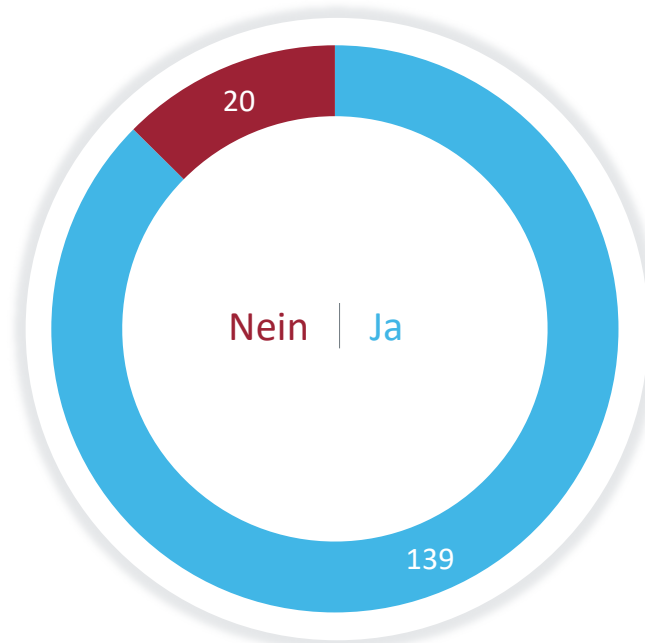
Gibt es einen Unternehmensbesuch oder Programmpunkt, der Ihnen **besonders positiv** in Erinnerung geblieben ist?



# Highlight der Reise?

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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

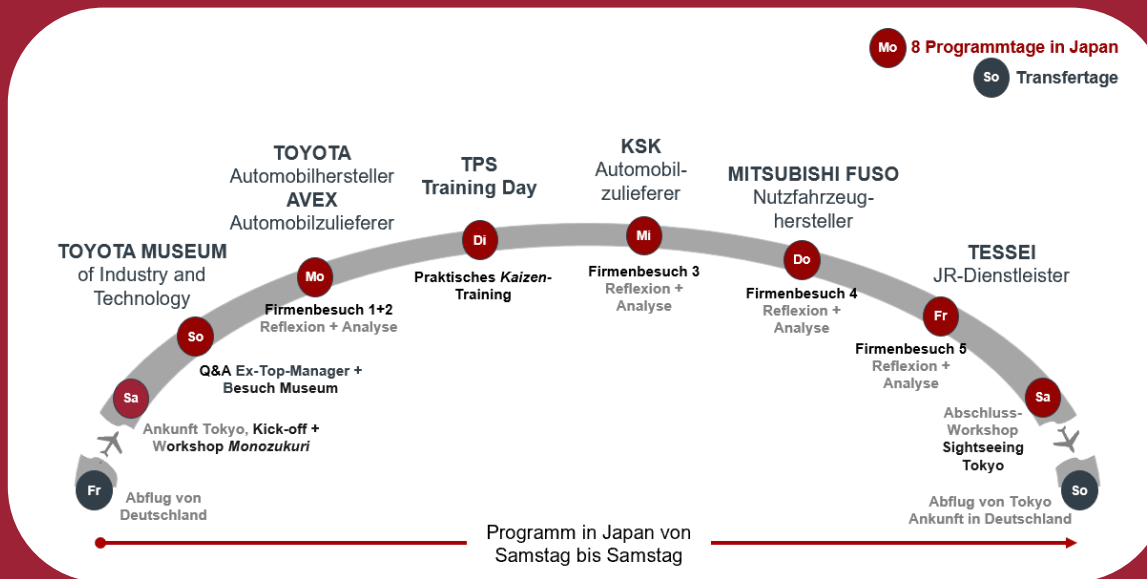


**Teilnehmer 2012-2023** (159 Antworten)  
**87 %** der Teilnehmer erinnern sich an ein persönliches Highlight.

# Highlight der Reise?

weiter nachgefragt

## Falls ja, welcher und weshalb?

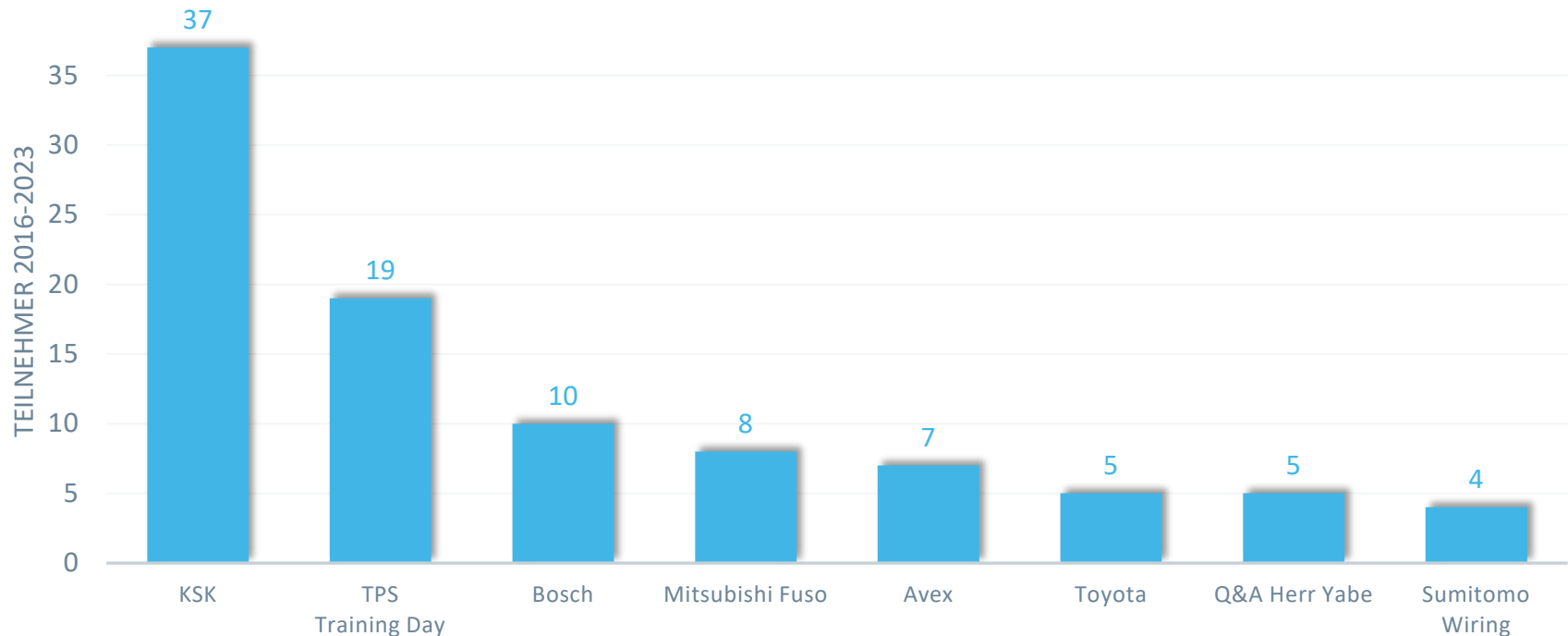


\*Bei der Ablauf-Übersicht handelt es sich um ein exemplarisches Programm.

# Highlights der Reise?

## Highlights der Learning Journeys von 2016 bis 2023

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



#### Antworten der Teilnehmer 2016-2023 (Mehrfachnennungen möglich)

Weiterhin genannt wurden TESSEI (3), JR-EAST (2), DENSO (2), Vortrag Masaaki Matsuo (2), Toyota-Museum (2) sowie MURATA, *Monozukuri*-Workshop (Messerschleifen), *Kaizen*-Matrix, heiße Quellen, Nagoya-Schloss

# Highlight der Reise?

## Exemplarische Antworten

**"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?

## Exemplarische Antworten

**"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?

## Exemplarische Antworten

**"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.**

\*Der 'TPS TRAINING DAY' ist ein praktischer *Kaizen*-Schulungsworkshop auf der Grundlage des Toyota-Produktionssystems (TPS), der von den 'Toyota Old Boys', ehemaligen Toyota-Mitarbeitern, geleitet wird.

# Highlight der Reise?

## Exemplarische Antworten

**"BOSCH: Sehr strukturiertes Unternehmen, wahnsinnige Ordnungsliebe, super Logistik. TOYOTA, KSK, MITSUBISHI 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!"**

**"All of [the companies] as they applied *kaizen* in different ways and with different budgets. Visiting them all gave us a more 'whole' understanding."**

## Frage 7

Frage zu den Teilnehmern der Umfrage

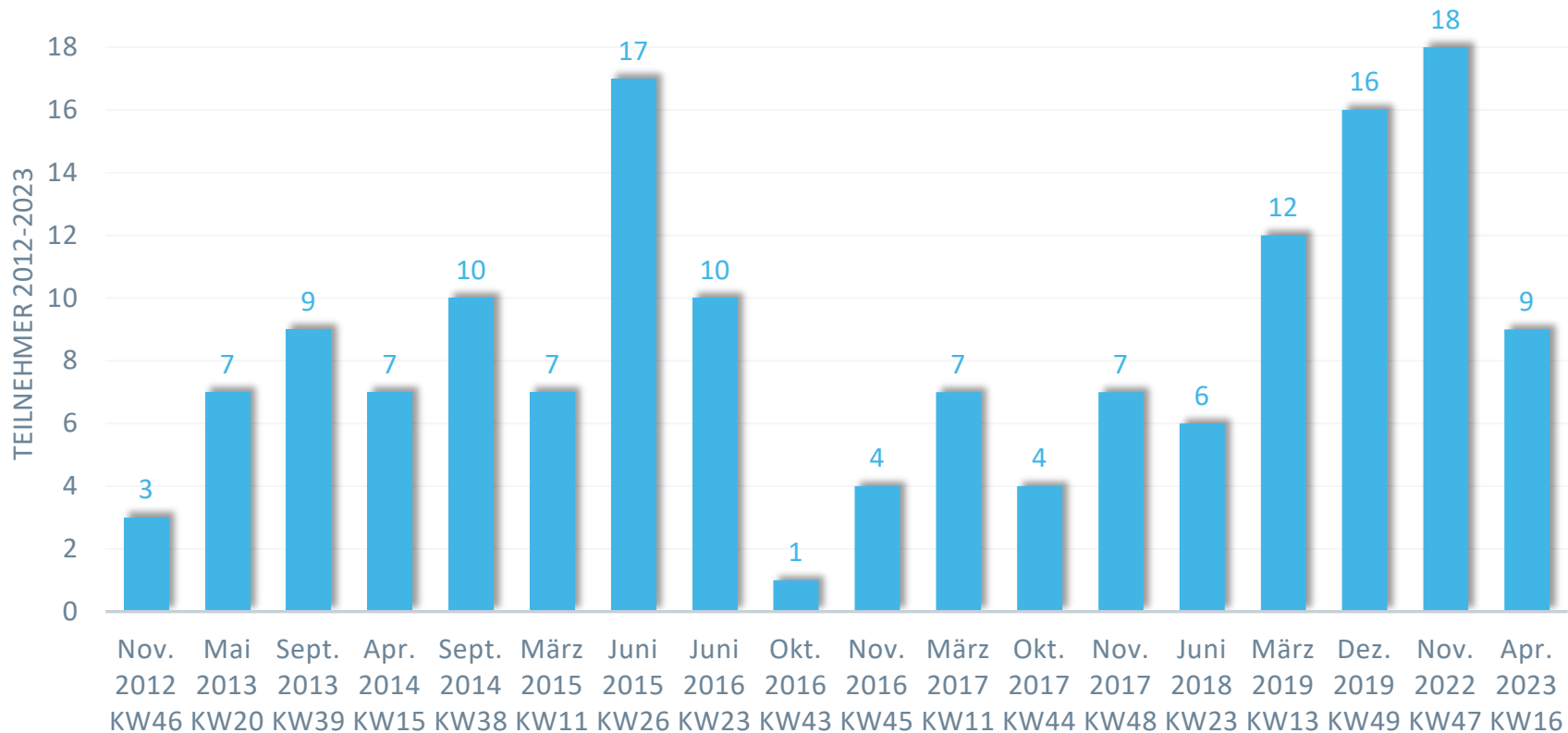
**An welcher Learning Journey haben Sie teilgenommen?**



# Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

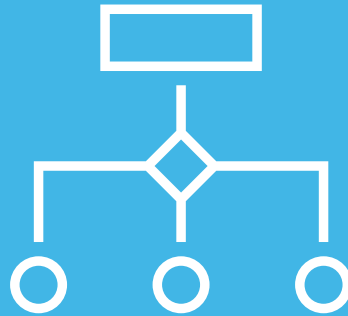
**An welcher Learning Journey haben Sie teilgenommen?**



## Frage 8

Frage zu den Teilnehmern der Umfrage

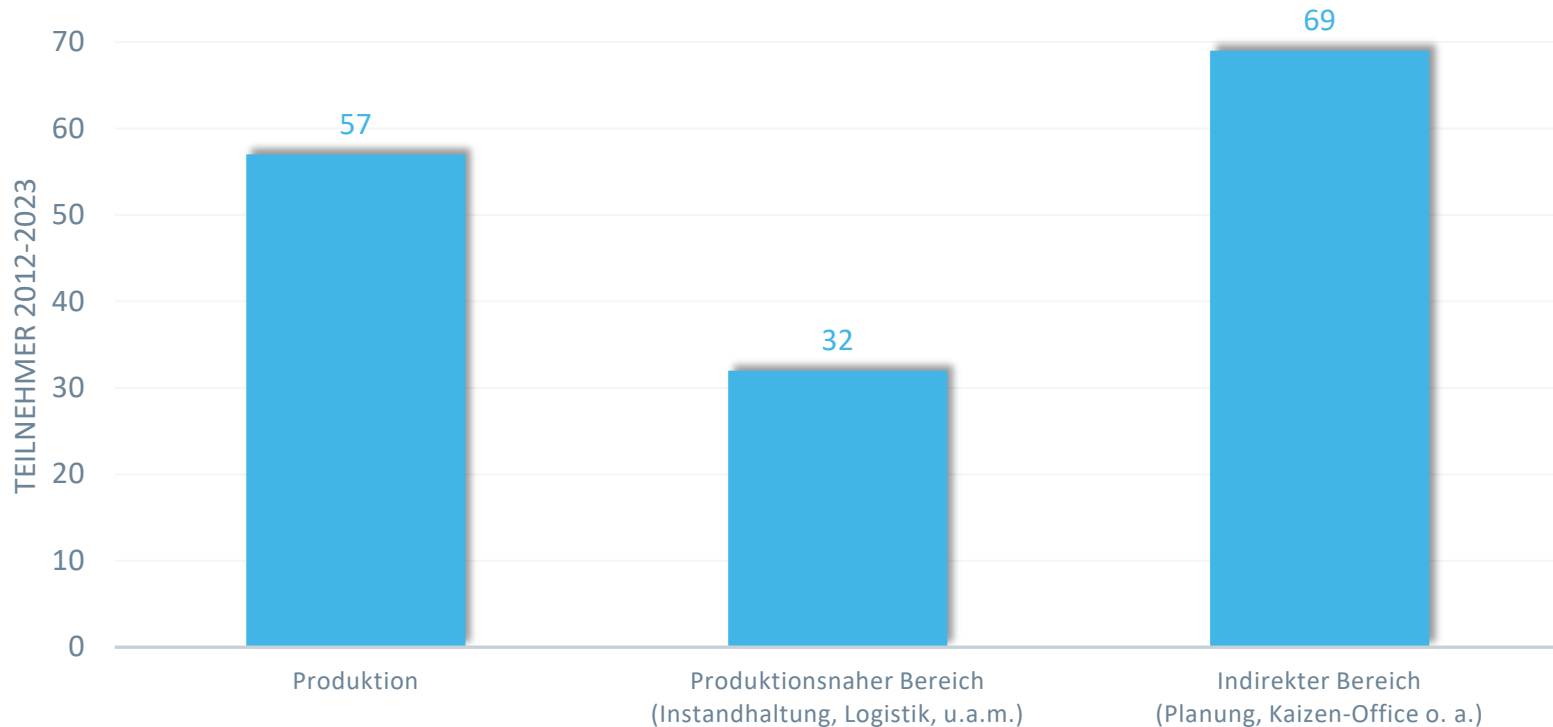
In welchem Unternehmensbereich sind Sie  
aktuell tätig?



# Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

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



**Teilnehmer 2012-2023** (158 Antworten)

**44 %** der Rückmeldungen stammen von Teilnehmern aus **indirekten Bereichen**.

## Frage 9

Frage zu den Teilnehmern der Umfrage

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

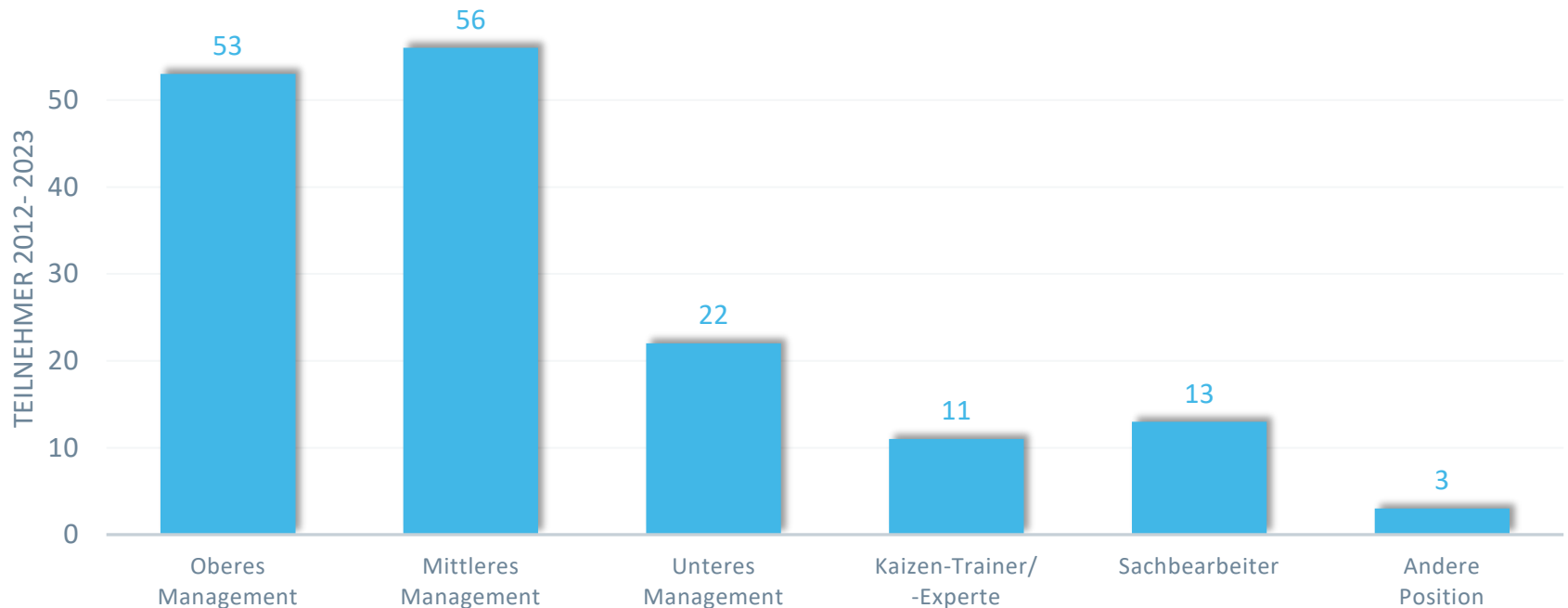




# Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der 19 Lernreisen von 2012 bis 2023

## Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?



**Teilnehmer 2016-2023** (158 Antworten)

Beim weitaus **größten Teil (83 %)** 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** ist **gut** (2 auf einer Skala von 1 bis 6) und es ist sinnvoll, weiteren Kollegen diese Möglichkeit zu bieten.
- Die Teilnehmer erinnern sich 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'

- Fokus des Seminars auf zwei Bereichen: **Lean Production und *Kaizen* in der Anwendung** sowie die dazugehörige **Führung**
- Vor Abreise: **fundierte Einführung** auf eintägigem Vorbereitungsseminar
- Vor Abreise: **Webinar** mit japanischem Top-Manager: Unternehmenskultur, Mindset und wie man diese bei erfolgreichen Unternehmensreformen ändert
- Acht Tage in Japan: exklusiver **Einblick in die Praxis** ausgewählter Vorzeigeunternehmen in Japan direkt vor Ort
- Qualifizierte **Auswertung** des Erlebten und **Herausarbeiten der LEAN-Erfolgsfaktoren**
- **Umsetzung eigener 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, Lean 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