



# DB LEAN-Lernreise Japan November 2022 Lean Production und Führung – Operational Excellence von Unternehmen in Japan

19. bis 27. November 2022

**Teilnehmerbewertung** 











Bei der DB LEAN-Lernreise Japan handelt es sich um eine **Schulungsreise in Japan** mit **sechs Stufen**:

Vor der Abreise:

① ② ③ Fokussieren und Vorbereiten

In Japan:

4 Anschauen und Erleben, Auswerten und Übertragen

Im Anschluss:

- ⑤ Umsetzen
- 6 Erfolge feiern, Austauschen und Multiplizieren

Die Lernreise fand statt von Samstag, den 19. bis Samstag, den 27. November 2022. Sie war besetzt mit 21 Teilnehmern aus zehn Unternehmensbereichen der Deutsche Bahn AG. Im Folgenden werden die Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer vorgestellt und ausgewertet.

# Schwerpunktthemen und Ziel

Thematische Schwerpunkte unserer Lernreisen nach Japan sind *Kaizen* und Lean Production sowie die in diesem Prozess erforderliche Führung der Mitarbeiter. Die Grundlage wurde gelegt mit einer fundierten Einführung in die Unterschiede in der Praxis zwischen Toyota-Produktionssystem (TPS) in Japan und Lean Production in Europa. In Japan bot das Seminar einen exklusiven Einblick in die Praxis ausgewählter Vorzeigeunternehmen in Japan direkt vor Ort. Dabei liegt der Fokus des Seminars auf zwei Bereichen. Dies ist zum einen Lean Production in der Anwendung mit den jeweiligen

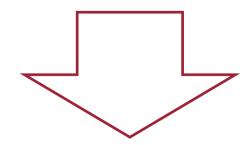
methodischen Ansätzen und Aktivitäten in verschiedenen Vorzeigeunternehmen. Der zweite Schwerpunkt ist die dazugehörige **Führung** – der entscheidende Erfolgsfaktor einer jeden Lean-Reform wie auch von kontinuierlichen Verbesserungsaktivitäten.

Auf der DB-Lernreise wurde effektive Lean-Führung vor Ort **erlebbar**; sie 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 Lernreisen nicht in den Unternehmensbesuchen: In Japan findet eine qualifizierte Auswertung des Erlebten statt. Dabei in intensiver Gruppenarbeit werden Erfolgsfaktoren Kaizen für und Lean herausgearbeitet. Mit dem Ziel, Erkenntnisse zu gewinnen, Anregungen für die individuelle Leanund Führungs-Arbeit zu erhalten und dem Verbesserungsprozess im eigenen Unternehmen dadurch einen kräftigen Impuls zu geben.



Das Konzept ist ausgelegt auf die Übertragung der Erkenntnisse aus Japan und die Umsetzung in konkreten Verbesserungsprojekten jedes einzelnen Teilnehmers. Dafür ist die Lernreise eingebettet in ein Programm, dass sich von September 2022 bis zu einem Follow-up-Tag im Mai 2023 erstreckt.













# **DB LEAN-Lernreise-Konzept**

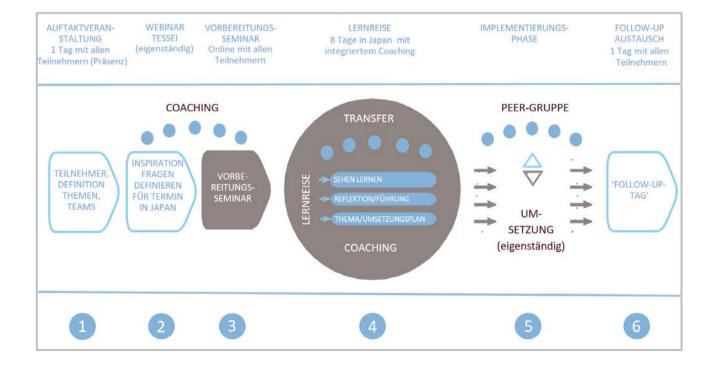
Für die DB LEAN-Lernreise Japan wurde das Konzept auf die Umsetzung von Maßnahmen ausgerichtet. Dafür wird das Programm in Japan eingebettet in einen konsequenten Vor- und Nachbereitungsprozess, durch den die Teilnehmer auf die Planung und Umsetzung konkreter Lean-Maßnahmen fokussiert werden. Entscheidend dabei ist.

- im Vorfeld einen klaren Fokus auf ein konkretes Umsetzungsprojekt ('Steckbrief') eines jeden Teilnehmers herzustellen: Was ist die Aufgabe, für die Lösungen und Maßnahmen entwickelt werden sollen?
- In Japan leiten wir methodisch an bei der Ableitung von Erkenntnissen zu Lean und Kaizen. Gleichzeitig wird am Transfer zur persönlichen Maßnahmenentwicklung gearbeitet.

- Nach Japan obliegt es den Teilnehmern, ihre individuellen Umsetzungsprojekte mit Maßnahmen weiter zu verfolgen.
- Der Abschluss besteht aus einem gemeinsamen Follow-up-Tag, an dem die Teilnehmer zusammenkommen und sich gegenseitig ihre Projekte vorstellen und resümieren, was daraus entstanden ist. Dieser Follow-Up-Tag findet etwa fünf Monate nach dem Japan-Aufenthalt statt. Insgesamt umfasst die DB-Lernreise damit einen Zeitraum von acht Monaten.

Maßgeblich an diesem erweiterten Konzept ist der Fokus auf die Umsetzung von Maßnahmen und der Verbesserungseffekt, der dadurch erzielt wird. Dies ist der Anspruch, an dem die DB LEAN-Lernreise Japan gemessen werden soll:

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













# Seminar-Aufbau

Auftakt-	TESSEI-	Vorberei-	Besuch ausgewählter
Veranstalt.	Webinar	tungssem.	Vorzeigeunternehmen in Japan
(ganztägig,	(individuell,	(halbtägig,	(vier bis sechs Unternehmen,
in Präsenz)	online)	online)	Praxis-Training)
Hintergrund- wissen: 'Lean vs. TPS', Fokus auf Projekte	Hintergrund- wissen: 'Das 7-Minuten- Wunder'	Hintergrund- wissen: 'Kontext Japan', Methoden + Organisation	Praktische Umsetzung von TPS und Kaizen in den Unternehmen erleben + Auswertungsrunden Analyse und Übertragung
Foku	ssieren und Vorb	ereiten	Anschauen + Erleben Auswerten + Übertragen

# Stufe I, II + III: Auftakt-Veranstaltung, Webinar und Vorbereitungsseminar

Die DB-LEAN-Lernreise startete im September mit der 'Auftakt-Veranstaltung' (Stufe I), einer Präsenz-Veranstaltung in Leipzig, bei der sich die Teilnehmer zum ersten Mal begegneten. Hierbei stellten sich die Teilnehmer ihre persönlichen Umsetzungsprojekte gegenseitig vor, so dass ein Gesamtbild der Lean-Themen entstand, mit der die Teilnehmer nach Japan aufbrechen. Mit diesen Projekten sollte zum einen der individuelle Wahrnehmungsfokus für die Zeit in Japan entstehen. Darüber hinaus wurde die Lernreise damit von Anfang an auf die Umsetzung ausgerichtet, die im Anschluss stattfinden soll.

Durch Vorträge wurde das erforderliche Hintergrundwissen vermittelt, um die 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.

Zur inhaltlichen Vorbereitung gehörte ein Webinar (Stufe II) zur Management- und Prozessreform bei TESSEI. Dies ist der Dienstleister, der bei JR-EAST zuständig ist für die Reinigung der Shinkansen-Züge. Dieser Reinigungsprozess der Shinkansen-Fahrgastwagen an der Endhaltestelle Tokyo Station hat als das '7-Minuten-Wunder' international Berühmtheit erlangt. Die Wagen werden innerhalb von 6 bis 7 Minuten gereinigt, bevor die Züge wieder losfahren. Hinter dem hocheffizienten Ablauf steht ein Change-Prozess, initiiert durch Teruo Yabe, ehemaliger Vorstand von TESSEI. Er hat in seiner Amtszeit die Firma











reformiert und eine unternehmenskulturelle Revolution bewirkt. Am Beispiel TESSEI lässt sich viel lernen über Change Management, Führung sowie *Kaizen* in Dienstleistungsprozessen. Das Webinar stellt den Management-Ansatz sowie die Erfolgsfaktoren der Reform mit Artikeln und Vortragsvideos ausführlich vor. In Japan wurde diese Vorarbeit aufgegriffen und fortgeführt mit einer Begegnung mit Herrn Yabe sowie mit einem Besuch bei TESSEI selbst.

Im Monat vor der Abreise nach Japan fand weiterhin ein halbtägiges **Online-Vorbereitungsseminar** (Stufe III) statt.

In den Vorträgen bei Auftakt-Veranstaltung und Vorbereitungsseminar lag der Fokus auf den **'unsichtbaren Erfolgsfaktoren'** wie Führung und Unternehmenskultur. Einen solchen Erfolgsfaktor

stellt der Ansatz 'Kaizen mit der rechten Gehirnhälfte' dar, mit dem Lean-Unternehmen in Japan stärker und systematischer arbeiten als westliche Unternehmen.

- Vortrag 1: Lean und TPS: Wo liegen die Unterschiede? Betrachtungen aus der Praxis in Japan
- Vortrag 2: Kontext für Unternehmen in Japan Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen

Der Referent Dr. Roman Ditzer verfügt über langjährige Lean-Erfahrung und vermittelte fundiertes Wissen auf der Basis des aktuellen Forschungsstands.

# Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zur Auftakt-Veranstaltung in Leipzig Der intensive Vorlauf zur Lernreise in Japan mit Auftakt-Veranstaltung in Leipzig und dem persönlichen Steckbrief hat mir sehr geholfen, mich auf konkrete und umsetzungsrelevante Lean-Fragen im eigenen Verantwortungsbereich zu fokussieren. In welchem Maße stimmst Du dem zu? Stimme nicht zu << > > >> stimme zu "Steckbrief: super als Kennenlern- und Vorstellungsinstrument; Vorbereitung in Präsenz gut, vor Abreise hätte Orga-Termin und Erklärung der Methodik gereicht (1 bis 1,5 Stunden)"

"Eine Anwesenheit der gesamten Gruppe wäre hier eine hilfreiche Bedingung gewesen."

"Online-Veranstaltung vor der Reise zeitlich straffen, wichtigste Punkte: Vortrag Roman zu Japan und Warm-up zu Lean-Kultur, ggf. in 2 Stunden möglich"

"Eine Gesamteinordnung und ein Qualitätscheck hätte mir sehr geholfen, einzuschätzen, inwiefern das Projekt sinnvoll ist. Auch andere Projekte erscheinen mir zu oberflächlich."











Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zum Onlin	e-Vorbe	reitun	gssem	ninar		
Wie bewertest Du Inhalt und Durchführung des Online-Vorbereitungsseminars und des Kick-offs in Japan?	sehr schlecht	<<	<	>	>>	sehr gut
Wie gut wurdest Du vorbereitet auf die Reisemodalitäten (Organisatorisches)?						
Wie gut wurdest Du vorbereitet auf Japan im Allgemeinen: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur?						
Wie gut wurdest Du vorbereitet auf die geplante Arbeitsweise in Japan (Lean-Radar und Matrix der <i>Kaizen</i> -Balance, Zirkelgruppen, Einteilung der Gruppe)?						
"Mehr Zeit für Fragen und Orga-Themen zum Beginn des Semi	nars lege	en (Kle	idungs	svorgal	oen eta	c.)"
"Organisatorisches: zeitlich zu kurz gekommen; Vortrag Japan Einteilung der Gruppen: erst vor Ort"	im Allger	neinen	: etwa	s langa	atmig;	
"Yabe-Video (45 min.) vorab fand ich gut!"						
"Mehr Checklisten und klare Ansagen für die Vorbereitung. Wannoch zu organisieren habe."	r lange u	nsiche	r, was	ich vo	r Reise	start









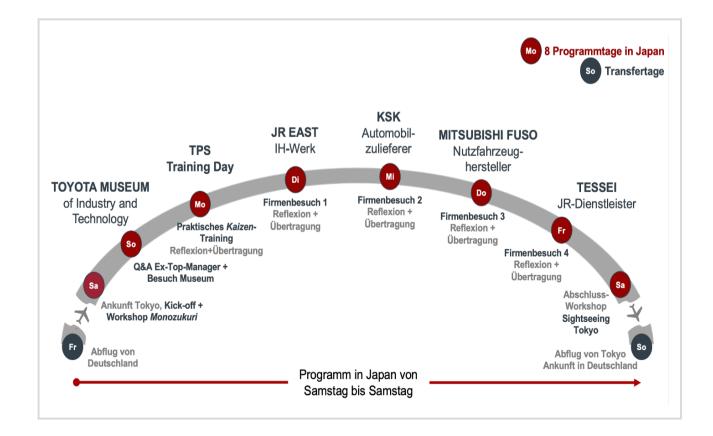


# Stufe IV: Programm in Japan

Anreise und Rückreise nach bzw. aus Japan waren nicht Teil des Leistungspakets und erfolgten individuell. Die Teilnehmer trafen samstagmorgens in Tokyo ein. Am Nachmittag fand mit einer praktischen Einführung in die Technik des Messerschleifens eine **spielerische Heranführung** an das Thema *Monozukuri* – das Herstellen von Dingen – statt.

Am Sonntag fand eine Frage- und Antwortrunde mit Herrn Yabe, bereits bekannt aus dem Webinar im Vorfeld, sowie ein Besuch des **Toyota Museum für Industrietechnologie** statt. Im Verlauf der Woche wurden an fünf Tagen vier Standorte ausgewählter **Lean-Vorzeigeunternehmen** besucht.

Die Besuche wurden ergänzt durch ein eintägiges praktisches Kaizen-Training. Die Auswertung der Besuche erfolgte in mehreren Runden intensiver Gruppenarbeit in Reflexions- & Übertragungsrunden. Übergreifende Erkenntnisse wurden auf dem Abschlussworkshop am Samstag, dem letzten Programmtag, erarbeitet. Sightseeing in Tokyo und ein vorgezogenes gemeinsames Abschlussessen am Freitag rundeten das Programm ab. Die Rückreise erfolgte am Samstagabend bzw. Sonntag von Tokyo mit Ankunft in Deutschland am selben Tag.













# Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zur Durchführung der Japan-Reise Bei der Durchführung der Japan-Reise war ich sehr zufrieden mit stimme stimme der ... nicht zu ... Kommunikation / Informationen vor der Reise ... Reiseorganisation ... Reiseleitung, Reiseablauf und Zeitmanagement "Sightseeing in Busreisen integrieren, Start 2. Tag an Jetlag anpassen" "Etwas mehr Zeit fürs Frühstück wäre schön gewesen." "Eine Seite mit allen To-Dos & Hinweisen!" "Teilweise sehr knappes Zeitmanagement" "Mehr Puffer zwischen Firmenbesuch und Reflexion" "Transferzeiten mit Bus relativ lange, obwohl Bahnlinie verfügbar war." "Gerne mehr Zeit für das Land und die Kultur"

"Vielen lieben Dank an Roman, dass er auf alle Wünsche eingegangen ist - Top!"











# Unternehmensbesuche

In Japan wurden vier 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.

Bei zwei der Firmen (JR-EAST und TESSEI) war ein enger Bezug zur Deutschen Bahn dadurch gegeben, dass sie derselben Branche angehörten. Zwei Automobilfirmen (KSK und MITSUBISHI FUSO) waren Vertreter der Branche, in der Lean und *Kaizen* ursprünglich entstanden sind und als solche entsprechend weiter fortgeschritten in der Umsetzung.

Im Rahmen von drei- bis fünfstündigen Besuchen lernten die Teilnehmer die methodischen Ansätze und Aktivitäten des jeweiligen Verbesserungsprozesses kennen. Beim Werksrundgang konnte man die Umsetzung in der betrieblichen Praxis nachvollziehen und in Frage- und Antwort-Runden einzelne Aspekte gesondert beleuchten. Die persönliche Begegnung mit den maßgeblichen Akteuren machte 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. Schwerpunktthemen für die Besuche:

### JR-EAST

- TPS in der Zug-Instandhaltung, 'Ein-Waggon-Fluss' und Produktionssteuerung
- Schöne kleine Kaizen-Beispiele aufbauend auf Mitarbeiter-Verbesserungsvorschlägen

### **KSK**

- Weiterentwicklung des Lean-Fertigungskonzepts
- Perfekt ablaufoptimierte ChakuChaku-Linien, effiziente Arbeitsteilung zwischen Mensch und Roboter
- Kaizen-Einstellung aller Beteiligten und Kaizen-Unternehmenskultur

### **MITSUBISHI FUSO**

- Kaizen pragmatisch und mit einfachen Mitteln
- Lean Production bei einem Nutzfahrzeug- und Aggregate-Hersteller der japanischen Automobilindustrie
- Lean Production bei einem Unternehmen, das wie die Deutsche Bahn sein Produktionssystem im Rahmen einer groß angelegten Reform über Jahre hinweg umgestellt hat

# TESSEI

- hochgradige Standardisierung der Abläufe
- Übertragung des Lean-Konzepts auf die Dienstleistungsbranche
- Führung und Bottom-up-Aktivitäten

# Kaizen-Praxis-Training mit Toyota 'Old Boys'

Beim 'TPS Training Day' leiteten japanische ehemalige Toyota-Trainer die Teilnehmer bei praktischen *Kaizen*-Aktivitäten an. Sie vermitteln dabei nicht nur die Vorgehensweise, sondern auch die spezifische *Kaizen*-Kultur:

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











# Frage- und Antwortrunde mit ehemaligem japanischem Top-Manager

Herr Yabe, ehemaliger Vorstand der *Shinkansen*-Reinigungsfirma TESSEI, war den Teilnehmern bereits bekannt aus dem Webinar zur Management- und Prozessreform bei TESSEI. Bei der Frage- und Antwortrunde gab es Gelegenheit, ihn persönlich kennenzulernen und Fragen zu stellen.

Herr Yabe hat in seiner Zeit bei TESSEI eine unternehmenskulturelle Revolution initiiert. In deren Zuge wurden nicht nur die Arbeitsabläufe verbessert und konsequent standardisiert. Vor allem gelang es, den Mitarbeitern Stolz auf ihre Arbeit zu vermitteln. Mit dieser veränderten Haltung wiederum wurden eine konstruktive Zusammenarbeit und hocheffiziente Abläufe erst möglich.

# Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zu Firmenbesichtigungen, Vortrag und Workshop in Japan

Insgesamt haben mir die Firmenbesichtigungen, Webinar und Q&A mit Herrn Yabe und TPS-Workshop mit den 'Old Boys' in Japan sehr geholfen, eine Fülle von Lean-Argumenten und guten Beispielen zu sammeln, durch die ich mich noch effektiver bei Kollegen, Mitarbeitern sowie bei Kritikern und Skeptikern für LEAN / OPEX / Exzellenz einsetzen kann.

In welchem Maße stimmst Du dem zu?



"Zu großer Überschnitt Yabe-Video mit tatsächlichen Q&A (was keins war ...) Vorschlag: Yabe-Video -> TESSEI-Besuch"

"Toyota-Museum nur eingeschränkt zu empfehlen"

"Toyota sollte als Referenz inkludiert sein."

"Ich hätte mir etwas mehr Hinweise zu Entwicklungsprojekten gewünscht (wie versucht man, Lean-Prinzipien in Projekten umzusetzen)"

"Die Selbstverständlichkeit von Kaizen hat mich besonders beeindruckt"

"TPS: weniger messen, mehr Zeit für Verbesserungen"

"Mit den Argumenten und Eindrücken kann eine Übersetzung in die Organisation sehr gut erfolgen."











# Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zu den Unternehmensbesuchen und Programmpunkte

Die einzelnen Unternehmensbesuche und Programmpunkte bewerte ich wie folgt:	sehr schlecht	<<	<	>	>>	sehr gut
MONOZUKURI-WORKSHOP (Messerschleifen)						
WEBINAR HERR YABE (Videos, Artikel, Q&A)						
TPS TRAINING DAY						
JR-EAST						
KSK						
MITSUBISHI FUSO						
TESSEI						

"MONOZUKURI-WORKSHOP: Gut als Müdigkeits-Aufgabe"

"Der Vortrag von HERRN YABE hat wenig Neues gegenüber den Videos und Artikeln enthalten"

"HERR YABE: Mehr Zeit für Fragen"

"TPS Training Day: Weniger 'Old Boys', mehr Young People"

"JR-EAST: Mehr Bezug zu Lean wäre gut."

"Wenn es im Vorfeld eine Präsentation zum JR-EAST-Produktionssystem gab, dann bitte verteilen."

"Bei MITSUBISHI FUSO war die Führung zu kurz und zu fokussiert auf die Kaizen-Stationen."

"TESSEI: Security-Vortrag passte nicht; Insgesamt merkwürdige Atmosphäre wegen 'Aufpassern' aus der Zentrale"

"Ich würde es toll finden, wenn man im Vorfeld gezielt nach einem Unternehmen mit Lean-Admin sucht und auch diese Erfahrung teilt."

"Freitag war die Aufnahme schwieriger. Eine Auflockerung (Kultur, ?, Grün, Weitblick) kann eventuell helfen."

"Branchenfremdes Unternehmen integrieren"

"Programmpunkt 'Kultur Japan' einfügen"

"Auswahl war gut, alle Facetten sichtbar. Vielleicht wäre es möglich zu Toyota zu gehen?"











# **Auswertung Unternehmensbesuche**

Während der Zeit in Japan fanden fünf Auswertungsrunden statt, jeweils im Anschluss an die Unternehmensbesuche. Dabei wurden diese in Gruppenarbeit methodisch und strukturiert analysiert. Dies geschah in drei Stufen:

### Stufe 1: 'Blitzlichtrunden'

 Schnelligkeit ist Trumpf: Austausch frischer Eindrücke im Bus nach den Besuchen

# Stufe 2: Auswertungsrunden

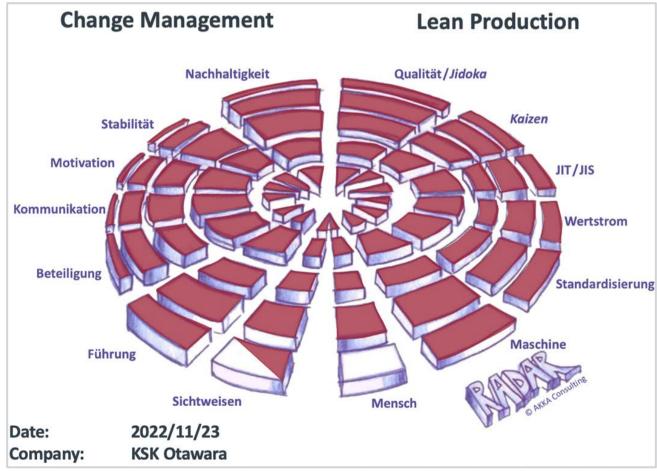
Was sind die besonderen Stärken der Firma?
 Festhalten der Highlights jedes Unternehmensbesuchs

### Stufe 3: Abschlussworkshop

 Herausarbeiten übergreifender Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Lean-Umsetzung



Als Instrument, um Beobachtung wie auch Auswertung zu strukturieren, wurde das 'Lean-Radar' der AKKA Consulting angewendet. Mit diesem wird der Lean-Reifegrad in Bezug auf 14 'Kernelemente' bewertet.



(Einstufung auf dem Radar umso besser, je weiter außen, gemäß Beispielen im Seminar-Ordner)









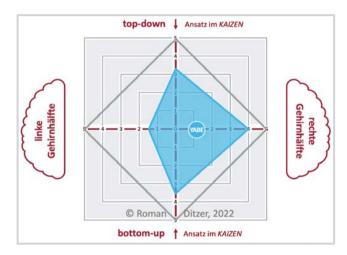


Ergänzend zum Lean-Radar arbeiteten die Gruppen mit der 'Matrix der Kaizen-Balance' und gingen dabei zwei Fragen nach:

- Haben die Kaizen-Aktivitäten des Unternehmens eher Top-down oder eher Bottom-up-Charakter?
- Arbeitet das Unternehmen bei seinen Kaizen-Aktivitäten stärker mit den Instrumenten der linken oder der rechten Gehirnhälfte?

In der Praxis arbeiten Unternehmen mit einer Mischung dieser vier Ansätze Top-down, Bottom-up, linke und rechte Gehirnhälfte. Diese Mischung sollte bestimmt werden. Zum Schluss der Lernreise bewerteten die Teilnehmer ihr eigenes Unternehmen / Geschäftsfeld.

Wenn man dann feststellt, dass es Abweichungen gibt zwischen den Vorzeigeunternehmen in Japan und dem eigenen, lassen sich daraus Schlussfolgerungen ziehen und Maßnahmen ableiten.



In der MATRIX zeigt sich bei TESSEI eine deutliche Tendenz zu Bottom-up und rechter Gehirnhälfte im Verbesserungsmanagement.

# Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zur Auswertung

Die systematischen Reflexions- & Übertragungsrunden in Japan – Stufe 1: Lean-Radar-Gruppen (Lean-Radar und Matrix der *Kaizen-*Balance) sowie Stufe 2: Zirkel-Gruppen (SEHEN LERNEN, FÜHREN, UMSETZEN) – haben mir geholfen, die vielen Dimensionen des Themas Lean und *Kaizen* besser zu verstehen, Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren abzuleiten und zu übertragen.

In welchem Maße stimmst Du dem zu?



<sup>&</sup>quot;Diskussionen haben geholfen, das Gesehene zu reflektieren und zu verstehen."

<sup>&</sup>quot;Das Lean-Radar fand ich besonders toll."

<sup>&</sup>quot;Teilweise waren die Diskussionen etwas lang. Man könnte bei jeder Reflexion die Übertragung auf den eigenen Bereich integrieren."

<sup>&</sup>quot;War zwar anstrengend – ist aber sehr dienlich die Impulse zu reflektieren"

<sup>&</sup>quot;Die Reflexion erschien mir zu 'unernsthaft' und wurde unter Effizienzgesichtspunkten durchgeführt; nicht nach Erkenntnisgewinn."

<sup>&</sup>quot;Vor Beginn war ich eher skeptisch © – Ihr habt mich vom Gegenteil und der Wichtigkeit überzeugt."











# **Fortsetzung Auswertung**

Die oben beschriebene Auswertung der Unternehmensbesuche wurde fortgesetzt in 'Zirkelgruppen'.

Dafür arbeiteten die Gruppen in anderer Zusammensetzung zu den Themen SEHEN LERNEN, FÜHREN und UMSETZEN.

Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zu Didak	tik und I	Metho	dik			
In Bezug auf die <b>Didaktik und Methodik</b> war ich sehr zufrieden mit der	stimme nicht zu	<<	<	>	>>	stimme zu
Struktur des Lernprozesses						
Leitung und Moderation des Lernprozesses (Roman)						
Leitung und Moderation des Lernprozesses (Yvonne, Ellen)						
"Man hätte im Vorfeld intensiver auf Lean-Radar (Inhalt intensiver auf	n könner	า."			itung	
"Besonders wertvoll aus meiner Sicht war die Vermultiperspel	ktivierung	der E	indrücl	ke."		
"Zirkel-Gruppen nicht unbedingt notwendig"						
"Über die Woche hinweg, mit den häufigen Berichten von Jap habe, immer ein wenig verändert und wurden fokussierter I echte Kerninformation und -impuls heraus." (Anmerkung nach	Es kristal	lisiert s	sich so	über o	die Zeit	

Innerhalb der Gruppe aus LEAN-Praktikern und Führung an praktischen Fragen ein geschäftsfeldübergreifendes, ich über die Japan-Reise hinaus aktivieren kann.		_				
In welchem Maße stimmst Du dem zu?	stimme nicht zu	<<	<	>	>>	stimme zu











# Übergreifende Bewertung

# Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer zur Empfehlbarkeit der LEAN-Lernreise Ich halte die LEAN-Lernreise als Qualifizierungsprogramm für sehr sinnvoll und werde sie anderen Kollegen empfehlen. In welchem Maße stimmst Du dem zu? stimme stimme "Ich würde bei der nächsten Reise mind. 50 % Mitarbeitern die Möglichkeit geben. Das sorgt für Multiplikatoren an Stellen mit großer Wirkung." "Zielgruppe mal überdenken: Vielleicht kann man hier mehr Leute einbinden, die noch Zweifel an Lean haben." "Sehr aufwändig, Zeitverschiebung / Jetlag hat viel Kraft und Konzentration gefordert" "Mehr eigene Beteiligung / Training, weniger Frontalbeschallung" "Ziele der Lean-Reise einordnen in den gesamten Zusammenhang der Lean-Aktivitäten." "Transparenz, was und wer damit erreicht werden soll." "Das war klasse! Weiter so!!!" "Tolle Reise - 1000 Dank!!!" "Vielen Dank, hat super Spaß gemacht mit Euch!"











### Wovon würdest Du Dir mehr wünschen, wenn Du noch einmal teilnehmen könntest?

"Erfahrungen zu Entwicklungsprojekten (gerne auch Automobilbau, Fahrzeugbau, Anlagenbau)"

"Verbindung von Kultur und Firmenbesuch, dafür weniger Reisezeit, lieber ein Firmenbesuch weniger, ggf. noch Tipps für Begleitmaterial (Mediathek-Tipps usw.)"

"Land + Leute"

"Mehr Verschnaufpausen und Kulturprogramm einfügen"

"Mehr Kaizen bei JR-EAST"

"Mehr Lean-Admin"

"Mehr Lean in Reinkultur à la KSK"

"Diskussionen/Austausch mit Mitarbeitern/Führungskräften der Unternehmen"

Zusammengefasst wurden hier die Rückmeldungen aus den Bewertungsbögen der Teilnehmer am letzten Tag in Japan. Für eine abschließende Bewertung der DB LEAN-Lernreise ist es damit noch zu früh.

# Stufe V + VI: Implementierung und Follow-Up-Tag

- Nach Japan obliegt es den Teilnehmern, ihre individuellen Umsetzungsprojekte mit Maßnahmen weiter zu verfolgen.
- Der Abschluss besteht aus einem gemeinsamen Follow-up-Tag, an dem die Teilnehmer zusammenkommen und sich gegenseitig ihre Projekte vorstellen und resümieren, was daraus entstanden ist. Dieser Follow-Up-Tag findet etwa fünf Monate nach dem Japan-Aufenthalt statt (ein Termin dafür wird noch bestimmt und bekanntgegeben).

Insgesamt umfasst die DB-Lernreise damit einen Zeitraum von acht Monaten.

Maßgeblich am hier dargestellten Konzept ist der Fokus auf die Maßnahmenumsetzung und den Verbesserungseffekt, der dadurch erzielt wird. Dies ist der Anspruch, an dem die DB LEAN-Lernreise Japan gemessen werden soll:

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

Stand Dezember 2022