



# RD interlogue

Journeys to the Sources of Excellence

**Wirkung der Learning Journeys**  
**Ergebnisse der Online-Umfrage 2015**  
Lean Production und Führung –  
Operational Excellence von Unternehmen in Japan

November 2015  
Dr. Roman Ditzer

# Online-Umfrage 2015

## Zielsetzung und Fragen

Mit einer einfachen Umfrage wollten wir herausfinden, inwieweit unsere Learning Journeys nach Japan eine nachhaltige Wirkung haben. Ziel war 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 hatte einen Umfang von neun Fragen. Die Fragen sind so offen formuliert, dass sie keine Antwort nahelegen oder vorgeben. Wir waren interessiert an einer unbeschönigten Rückmeldung und klaren Aussagen. An einigen Stellen in der Umfrage haben wir bei Bejahungen angeknüpft und um nähere Angaben oder Beispiele gebeten.

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

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

## Frage 1

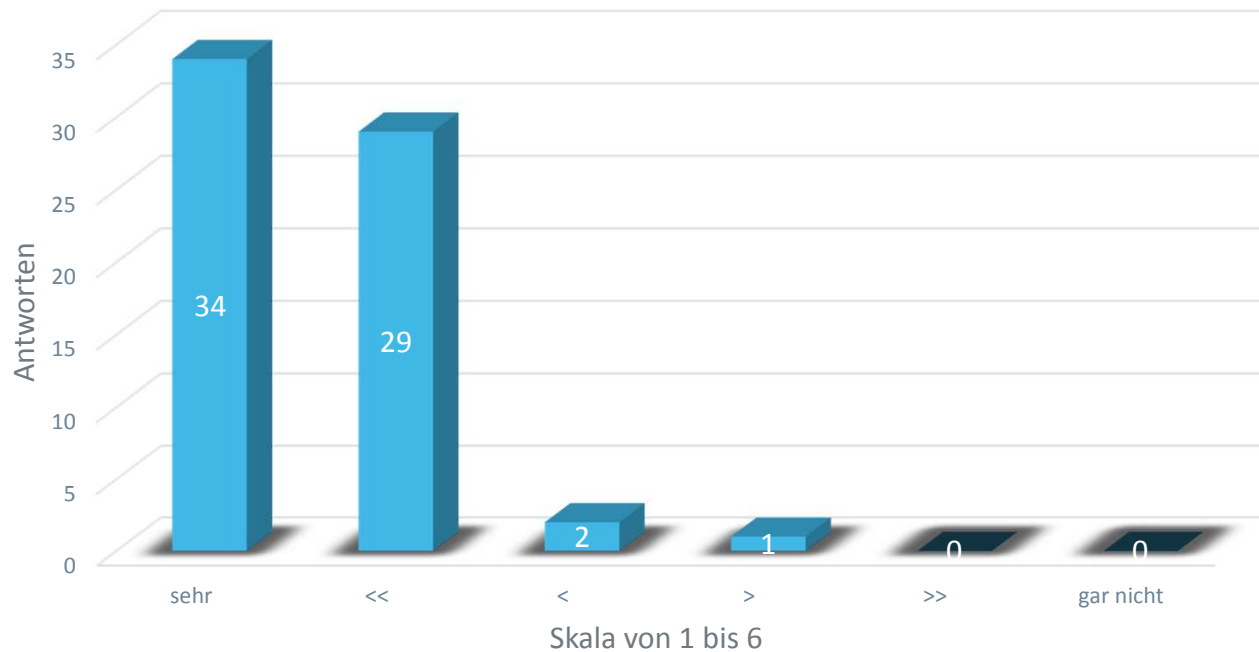
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

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

# Hat sich die Learning Journey gelohnt?

Antworten

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



Dies entspricht einer Durchschnittsnote von 1.5.

## Frage 2

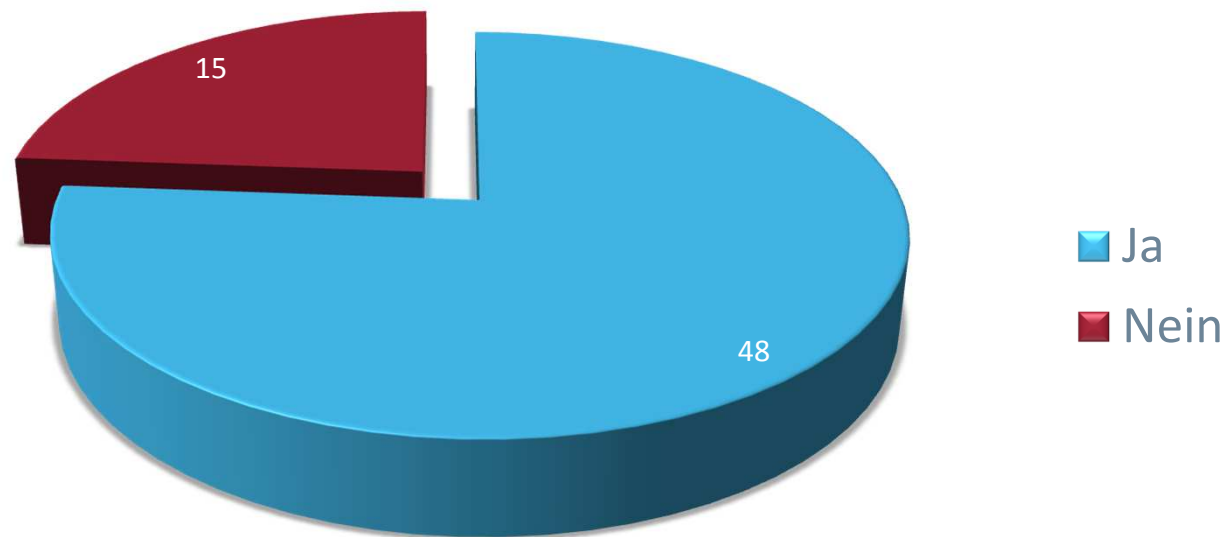
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

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

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Antworten

Hat sich durch die Erfahrungen in Japan Ihr Führungsverhalten verändert?



Bei 76% der Teilnehmer ist eine Verhaltensänderung eingetreten.

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

weiter nachgefragt

**Falls ja, inwiefern?**



# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

## Antworten

**„Das Führen ‚vor Ort‘ hat eine völlig neue Bedeutung und Priorität für mich und meine Mannschaft.“**

**„Führen heißt spürbar, sichtbar und erlebbar zu sein für meine Mitarbeiter. In Japan konnte das sehr gut bei den dortigen Führungskräften beobachtet werden.“**

**„Fordere mehr von meinen Mitarbeitern, binde sie mehr in die Problemlösung ein.“**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

## Antworten

**„Ziele und Visionen müssen den Mitarbeitern bekannt sein. Bei Lösungsfindung mehr Fokus auf Problemanalyse und dann bottom-up an Stelle von top-down.“**

**„Tägliche Wiederholung von KVP. Täglich Ideen der Mitarbeiter sammeln. KVP Projekte als Prio 1 bei Bereichssitzung präsentieren lassen.“**

# Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

## Antworten

**„Mehr Führung durch Coaching im Sinne eines Mentors“**

**„Ablehnung ohne Alternative ist Zustimmung.“**

**„[Einsicht] dass Veränderungen viel Zeit und Kommunikation brauchen“**

## Frage 3

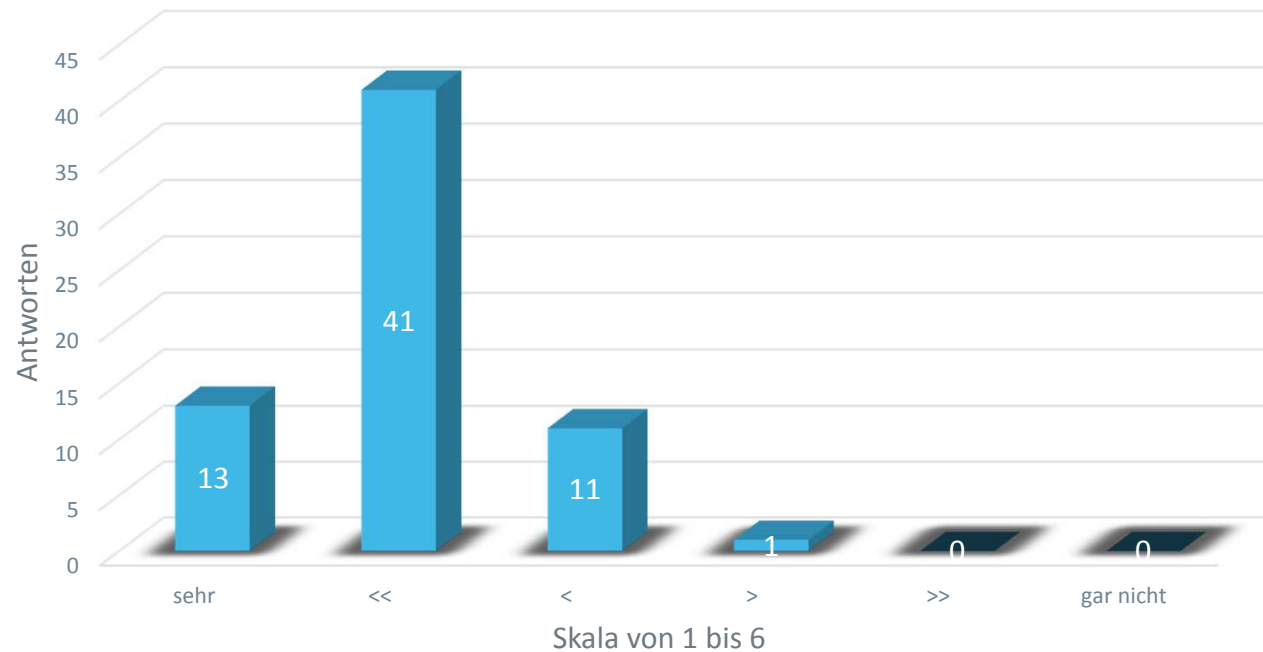
Fragen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

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

# ... für Ihr Unternehmen gelohnt?

## Antworten

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



Dies entspricht einer Durchschnittsnote von 2.0.

## Frage 4

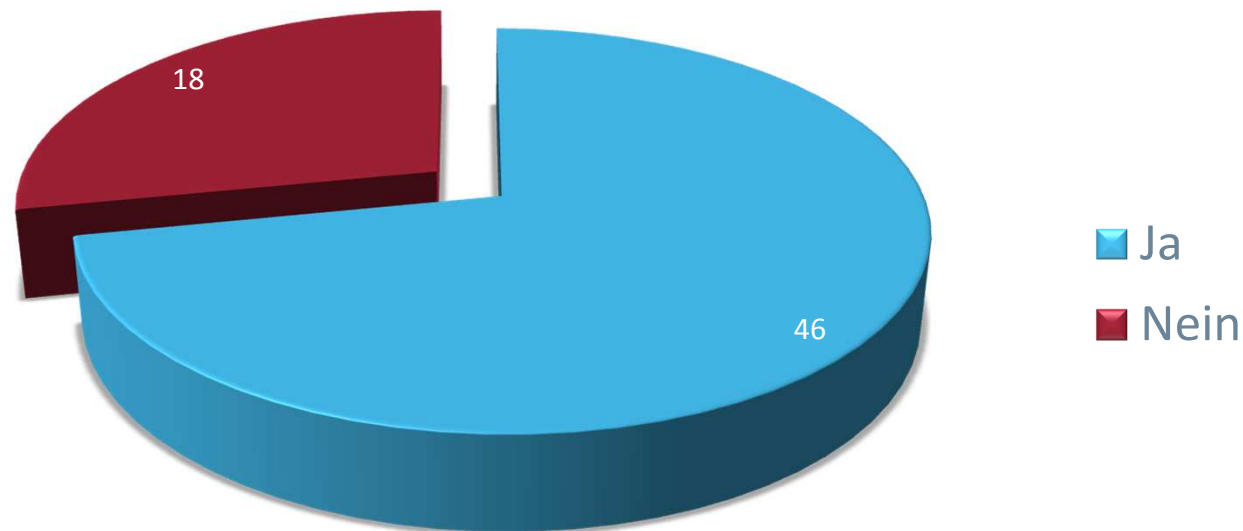
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

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

## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Antworten

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



Bei 72% der Teilnehmer hat die Reise zu Verbesserungsmaßnahmen geführt.

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

**Falls ja, haben Sie Beispiele?**



## ... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Antworten

**„Direkttransport Rahmen und Brüstungen im Geschäftsbereich Kunststoff. Steuerung mittels *Kanban*“**

**„Reduzierung Teilevielfalt“**

**„TPM-Paten für Maschinen,  
One Piece-Flow eingesetzt,  
Präventive Fehlervermeidung bei Änderungen,  
Materialanstellung an der Linie (*Karakuri*  
System)“**

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

### Antworten

**„Viele große Probleme waren nach der Learning Journey nur noch kleine Probleme und wurden fast vollständig eliminiert (in kleinen aber stetigen Schritten).“**

**„Reduzierung Staubbelastung im Fertigungsbereich. Versuchsaufbau aus Kartonage, um Wirksamkeit zu testen. Vorgehensweise der Japaner bei Optimierung als Beispiel genommen.“**

**„Karakuri-Lösungen, FTS-Lösungen“**

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

### Antworten

**„Ich habe für mich gelernt in Japan, dass es sinnvoller ist, in kleineren Schritte zu gehen, denn dies ergibt in Summe ein besseres Ergebnis, als mit Sieben-Meilen-Stiefeln zu rennen und ständig dabei zu stolpern.“**

**„Go&See-Rundgänge innerhalb des Werkes sind das kleine Gegenstück zur Großen Japanreise. Auch hier findet man gute Ideen, die übernommen werden können.“**

## Frage 5

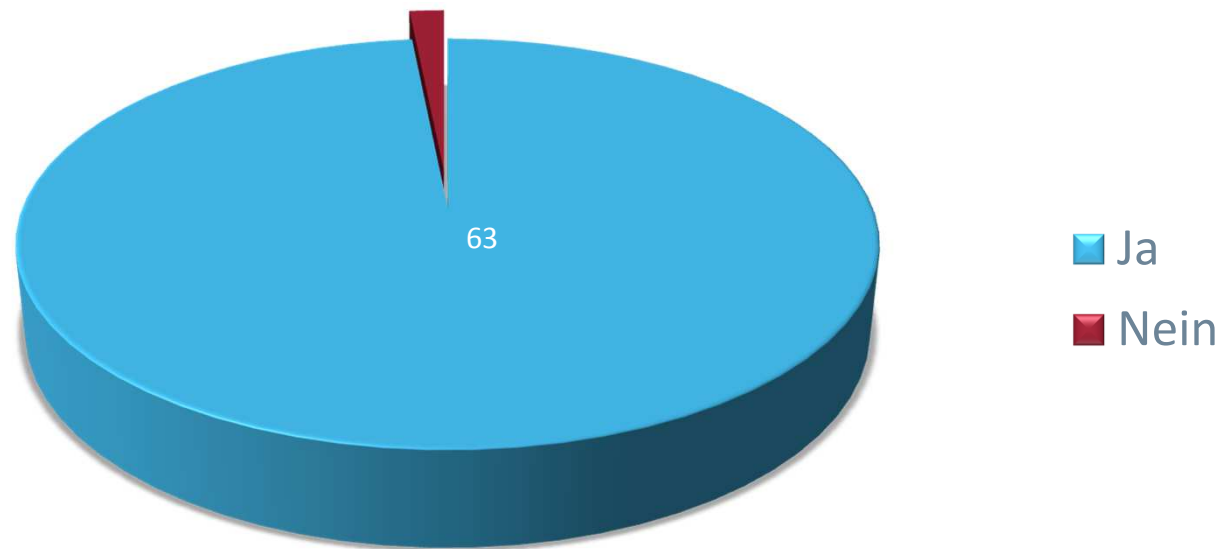
Fragen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

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

## ... Kollegen die Teilnahme empfehlen?

Antworten

**Würden Sie die Reise aus Sicht des Unternehmens auch Kollegen empfehlen?**



98% der Teilnehmer würden die Reise weiterempfehlen.

## Frage 6

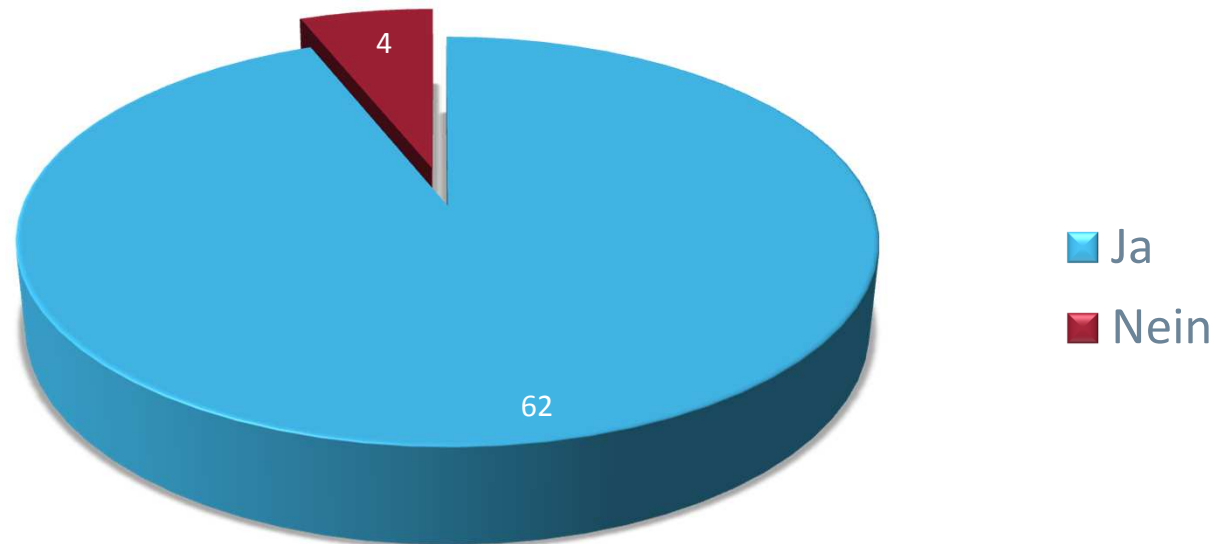
Frage nach Programmpunkt mit Langzeitwirkung

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

## Highlight der Reise?

Frage nach Programmpunkt mit Langzeitwirkung

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



94% der Teilnehmer erinnern sich an ein persönliches Highlight.

# Highlight der Reise?

weiter nachgefragt

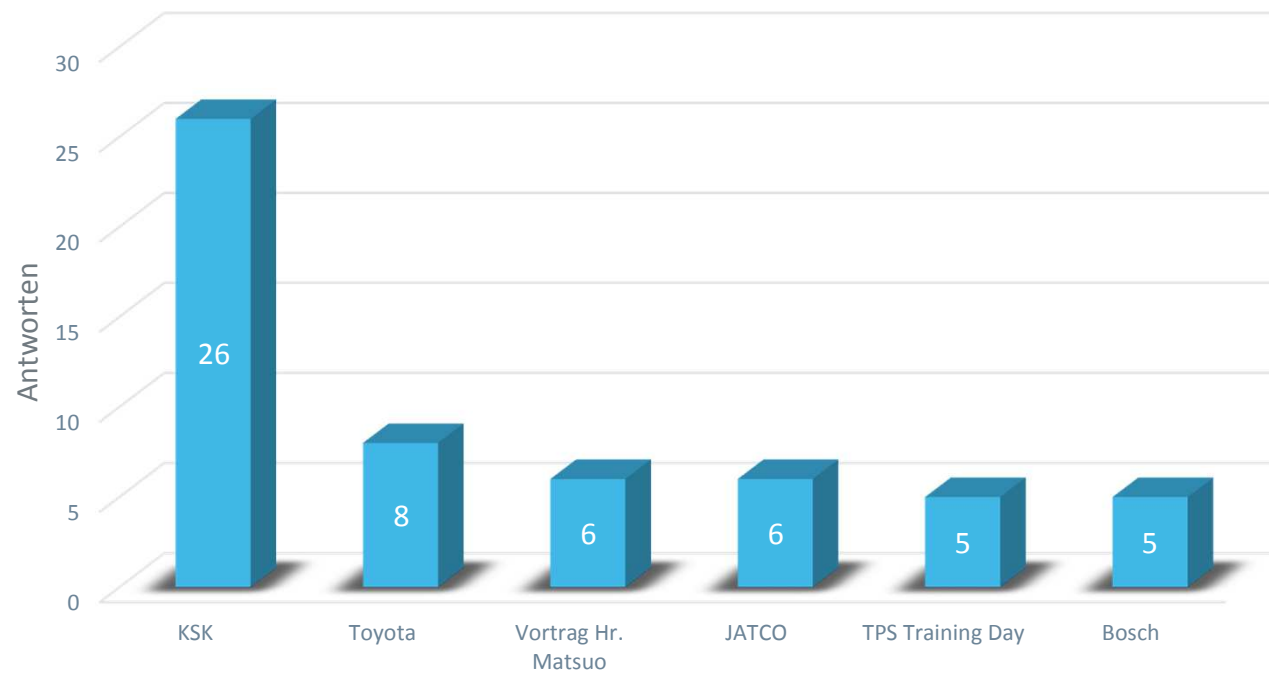
Falls ja, welcher und weshalb?



# Highlights der Reise?

## Antworten

Ist Ihnen ein Programmpunkt besonders in Erinnerung geblieben?



Weiterhin genannt wurden DENSO, AVEX, AISHIN, RICOH und SHINANO KENSHI.

## Highlight der Reise?

### Antworten

**„Der beste Besuch war die Firma KSK, weil diese Firma *Kaizen* im wahrsten Sinne des Wortes lebt.“**

**„*Kaizen*-Übung [Sandwich-Training] bei Firma KSK, Optimierung der *ChakuChaku*-Linie... Wir haben die Methoden, wir müssen Sie nur anwenden.“**

**„Toyota - die Umsetzung von Methoden im Produktionssystem in der Praxis zu beobachten“**

## Highlight der Reise?

### Antworten

**„Vortrag Herr Matsuo: Ordnung und Sauberkeit als Grundhaltung, Erfolgsfaktor eines Unternehmens und Führungsaufgabe“**

**„JATCO, konsequente Nutzung FTS, komplett durchgängiges Konzept Ordnung & Sauberkeit sowie Arbeitssicherheit“**

**„TPS Training Day der Old Boys - Leidenschaft und Begeisterung [für] *Kaizen* bis in hohe Alter“**

**„Bosch: Führungskultur“**

## Highlight der Reise?

### Antworten

**„Der direkte Kontakt mit Firmeneinhabern und hohen Verantwortlichen“**

**„Alle Unternehmensbesuche waren auf ihre Art rückblickend eine Bereicherung und ab und zu helfen auch noch die während der Reise erstellten Unterlagen, um daraus wertvolle Hinweise zu entnehmen.“**

## Frage 7

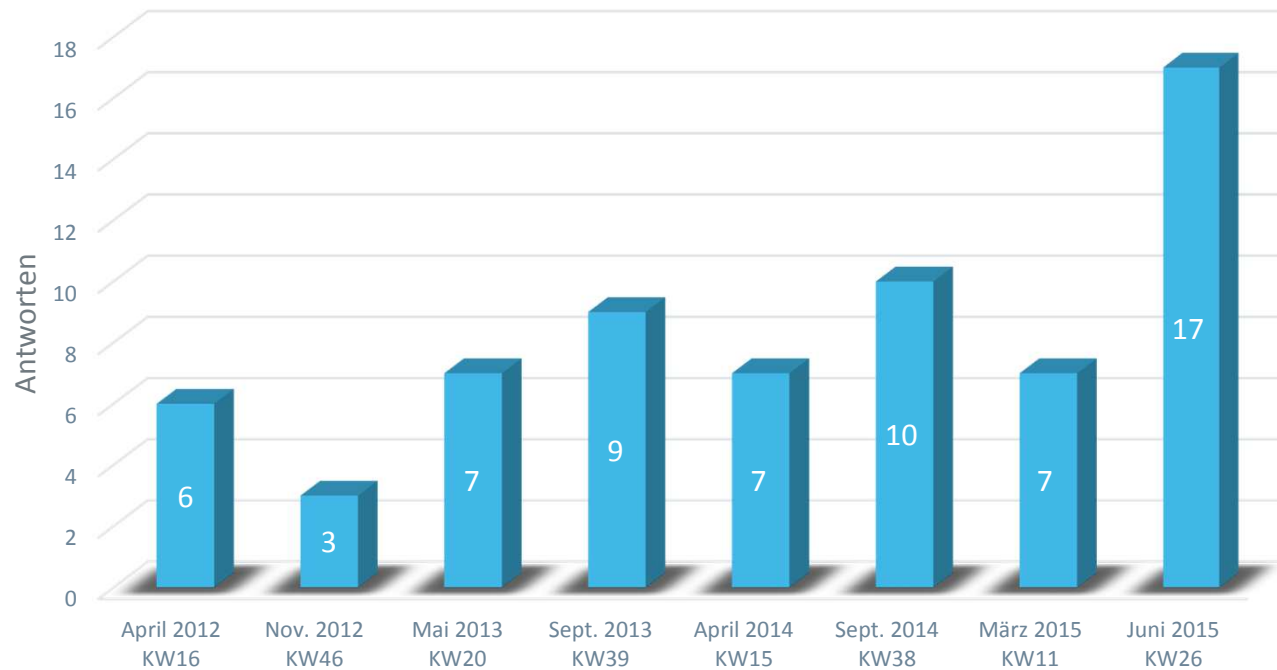
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

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

# Zu den Teilnehmern der Umfrage

## Antworten

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



## Frage 8

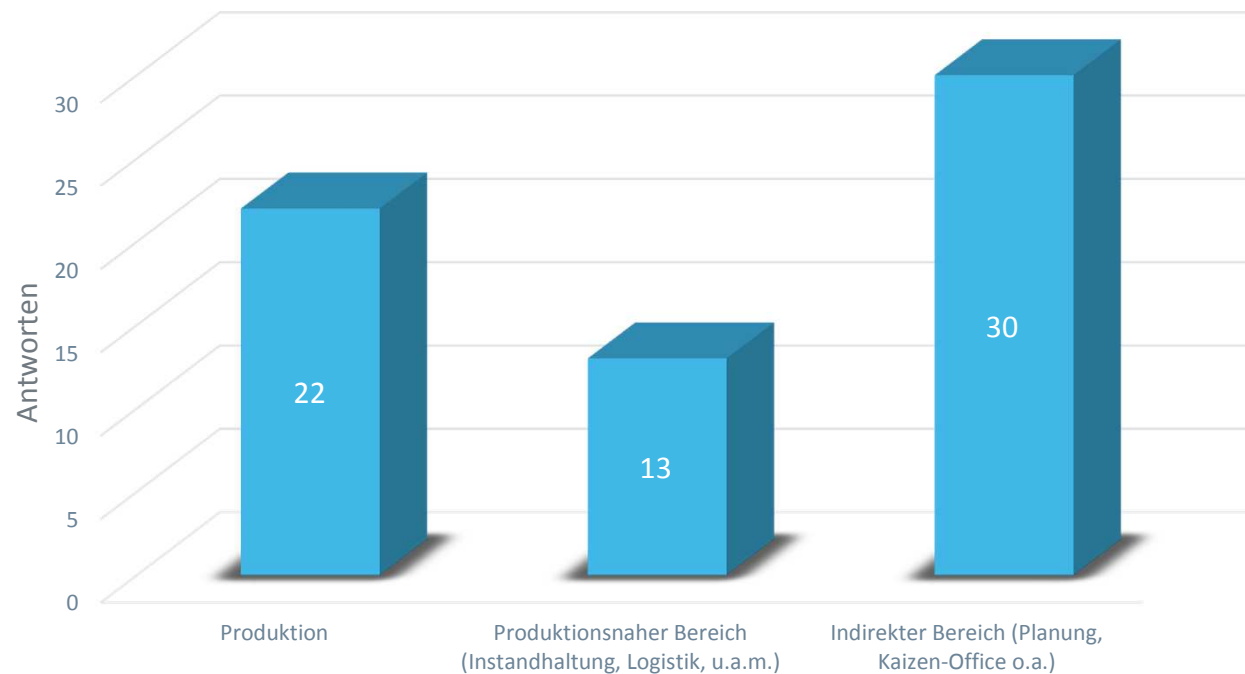
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

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

# Zu den Teilnehmern der Umfrage

## Antworten

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



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



## Frage 9

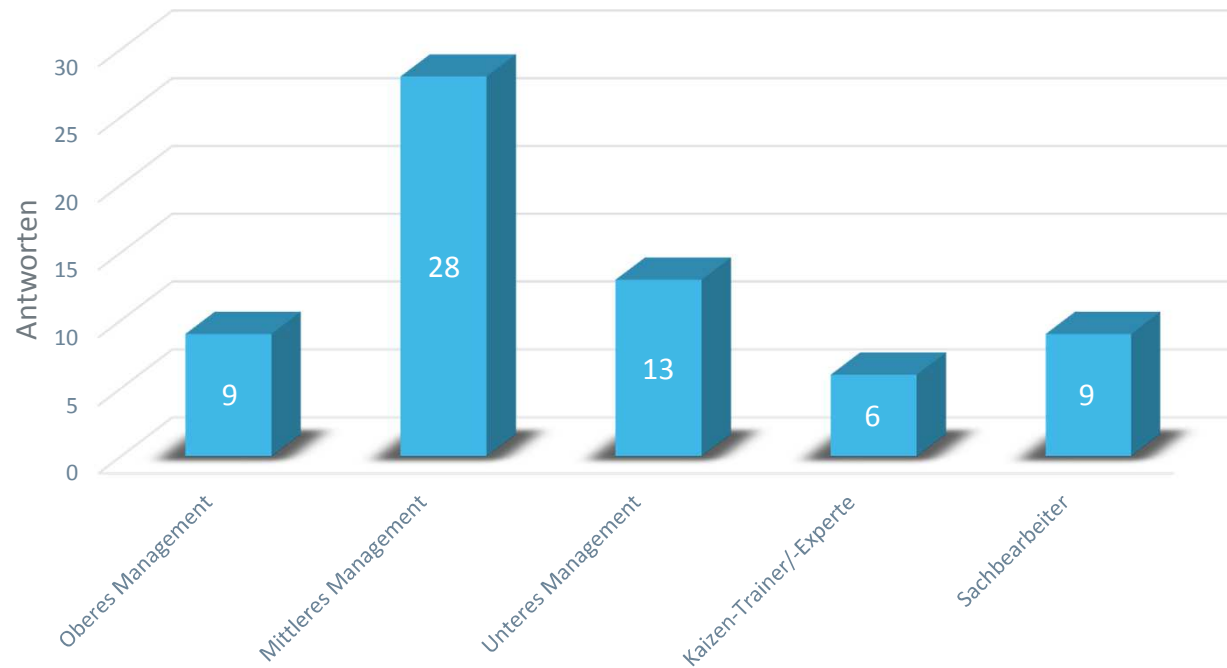
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

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

# Zu den Teilnehmern der Umfrage

## Antworten

### Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?



Beim größten Teil unserer Teilnehmer handelt es sich um Führungskräfte.

## Fazit der Online-Umfrage 2015

Die Übertragung und Umsetzung geschieht.

### 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 Präsenz vor Ort und engere Beziehungen zu den Mitarbeitern
  - Stärkerer Fokus auf kleinen Lösungen und stetige Verbesserung in kleinen Schritten
- Während der Reise Erlebtes konnte auf den eigenen Bereich übertragen werden. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen wurden umgesetzt.
- Die Teilnehmer haben bestätigt: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis für das Unternehmen ist gegeben 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

Nichts ist so wirksam wie das Lernen an erfolgreichen Beispielen

## Reisen bildet

- wenn man es richtig macht:

- ① Grundlagen
- ② Anschauen
- ③ Auswerten
- ④ Übertragen

Dr. Roman Ditzer

Büro Hamburg  
RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o K16  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

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