

'SYNAPSENSTUPSER'* ZU LEAN PRODUCTION, OPERATIONAL EXCELLENCE UND MEHR



What's LEAN Got To Do With It:
Lean Management / Lean Leadership –
Sicht der Forschung und die Praxis in Japan

Roman Ditzer
2023

** Dieser Begriff steht für Texte, die anregend auf Hirn- und andere Tätigkeiten wirken.*

Lean Management / Lean Leadership – Sicht der Forschung und die Praxis in Japan

Roman Ditzer (2023)

Führung vs. Management

Zur Unterscheidung von Führung und Management gibt es eingängige Zitate. Zum Beispiel:

*"Management is doing things right; leadership is doing the right things."*¹

Die Formulierung ist zwar griffig, für eine Abgrenzung aber wenig hilfreich. Zielführender im Zusammenhang mit Lean erscheint zum Beispiel diese Gegenüberstellung:

*"Im Mittelpunkt von Führung steht der Mensch. Im Mittelpunkt von Management steht der Prozess."*²

Doch besser man löst sich ganz davon, die beiden Begriffe voneinander abzugrenzen. Fredmund Malik definiert:

*"Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens."*³

Er bezeichnet erfolgreiches Management als 'wirksame Führung'. Für ihn gibt es keine Trennung von Management und Führung. Tatsächlich sind Manager oftmals in Personalunion auch Führungskräfte.⁴ Wie man Management und Führung akademisch auch abgrenzt, die Ausführenden müssen in der Praxis beide Bereiche beherrschen, um Resultate zu erzielen. So sehen es auch van Dun et al. im Zusammenhang mit der Lean-Implementierung:

*"[...] 'lean leaders' [...], i.e. managers at different hierarchical levels that effectively lead lean initiatives in their unit."*⁵

Was kennzeichnet denn einen so verstandenen wirksamen Führungs- oder Managementstil?

Die Forschung liefert Hinweise:

*"[...] lean leadership should not be considered as a new style but rather an application of generic leadership styles in a lean work context."*⁶

Hier wird vor allem der **transformationale Führungsstil** genannt:

*"[...] transformational leaders tend to display mainly relations-oriented behaviours (e.g. showing individual consideration and listening) and change-oriented behaviours (e.g. encouraging innovation and facilitating learning)."*⁷

Im Folgenden wird das Aufgabenfeld einer Manager-Führungskraft in einer Lean-Organisation in vier Bereiche unterteilt und diese kurz beschrieben. Zitate aus der Literatur sowie von Praktikern aus Japan illustrieren die Herangehensweise und das Selbstverständnis in Japan.

Unabhängig vom jeweiligen Führungsstil gibt es in erfolgreichen Lean-Organisationen einige Gegebenheiten, die das Wirken Einzelner begünstigen oder überhaupt erst ermöglichen.

Ganzheitliches Lean-Verständnis

'Lean' geht über Prinzipien zur Prozessgestaltung und Instrumente zu deren Umsetzung weit hinaus. Letztlich geht es darum, als Unternehmen **immer besser** zu werden, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und den Fortbestand zu sichern. Lean im

¹ Dieses Zitat wird **PETER DRUCKER** zugeschrieben. Das Drucker Institute bezeichnet dies jedoch als falsch. Das Zitat lautet richtig: "Efficiency is concerned with doing things right. Effectiveness is doing the right things." drucker.institute/did-peter-drucker-say-that/ (2023)

² Zitat aus dem Webinar 'Führen mit Anstand' von **MANFRED SCHOLZ** am 21.3.2021

³ **MALIK (2001)**, S. 73

⁴ So auch Henry Mintzberg, einer der führenden Forscher zum Thema Management: "[...] instead of distinguishing managers from leaders, we should be seeing managers as leaders, and leadership as management practiced well." **MINTZBERG (2009)**, S. 9

⁵ **VAN DUN ET. AL. (2023)**, S. 2

⁶ Ebenda mit Verweis auf **SEIDEL ET AL. (2019)**

⁷ Ebenda

ganzheitlichen Sinne beinhaltet ein entsprechendes **Managementsystem**, um den Wandel voranzutreiben. In Bezug auf den gedanklichen Überbau kann man von einer Management-**Philosophie** sprechen im Verbund mit einer **spezifischen Unternehmenskultur**.



Management-Philosophie

Ständige Verbesserung steht im Zentrum jedes Lean-Systems. Dabei orientiert sich das Unternehmen nicht an Werten, die als 'gut genug' betrachtet werden, wie zum Beispiel Branchen-Benchmarks. Ziel ist es vielmehr, in einem fortwährenden Verbesserungskreislauf Perfektion anzustreben.

Dabei gilt: Die Aufgabe der ständigen Verbesserung lässt sich nicht delegieren, sie ist zentrales Element der Arbeit von Managern aller Hierarchiestufen.

"Bei Toyota sind Verbessern und Management ein und dasselbe."⁸

Zum Ausdruck kommt die Bedeutung, die ständige Verbesserung im Bewusstsein der Führungskräfte einnimmt, in folgendem Zitat eines 'Lean Leaders' in einem japanischen Unternehmen:

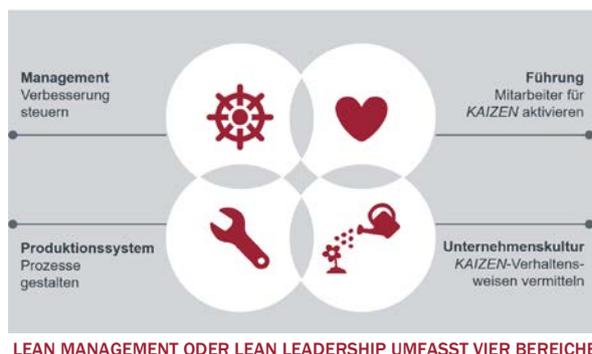
"Kaizen macht 50 bis 70 % meiner Arbeit aus."⁹

Unternehmenskultur

Es gibt eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Lean-Implementierung: eine Verbesserungskultur im Sinne von Verhaltensweisen, die die Verbesserung fördern. Dies ist eine Erkenntnis der letzten Jahre und Thema von Publikationen mit Titeln wie 'Creating a Lean Culture' (David Mann 2010) oder 'Die Kata des Weltmarktführers' (Mike Rother 2009). Allgemein formuliert besteht eine Verbesserungskultur aus **Werten** und **Spielregeln** und einem **Verhalten**, das dem Verbesserungsprozess im Unternehmen förderlich ist. Es leuchtet unmittelbar ein, dass das Verhalten der Beteiligten einen großen Einfluss darauf hat, ob, in welchem Umfang und in welcher Geschwindigkeit Verbesserungen stattfinden. Dieses Verhalten ist ein Teil der Unternehmenskultur. Von großer Bedeutung sind dabei Führungskräfte, die dieses Verhalten vorleben und fördern.

Aufgaben von Führungskräften

Führungskräfte in Lean-Unternehmen erzeugen Optimierungsimpulse, steuern den Verbesserungsprozess, vermitteln Methoden, leiten an und leben entsprechendes Verhalten vor – damit haben sie ein vielfältiges und anspruchsvolles Aufgabenfeld. Derart ganzheitlich verstandenes Lean Management oder Lean Leadership erfordert Kompetenz in vier Bereichen¹⁰:



⁸ ROTHER (2009), S. 53

⁹ Sofern keine Quelle angegeben ist, handelt es sich um Zitate von 'Lean-Leadern' in japanischen Unternehmen, notiert vom Autor bei Firmenbesuchen.

¹⁰ Nota bene: Management und Führung werden hier nicht allgemeingültig voneinander unterschieden, sondern nur in Bezug auf Lean-Implementierung und ständige Verbesserung. In diesem engen Sinne bedeutet Management hier also, den Verbesserungsprozess zu steuern. Führung im engeren Sinne bedeutet, Mitarbeiter für LEAN und für Verbesserung zu aktivieren. Lean Management oder Lean Leadership umfasst alle vier Bereiche.

Für eine Unternehmensreform gibt Teruo Yabe, ehemaliger Vorstand bei Tessei¹¹, Managern die demütige Erkenntnis mit auf den Weg:

"Allein kann ich gar nichts bewirken".¹²

Aufgabe ist somit, Mitarbeiter nicht nur mitzunehmen, sondern sie für die aktive Teilhabe und Teilnahme zu gewinnen:

"Also geht es darum, in den Mitarbeitern den Willen zu wecken, diese [Verbesserungs-] Werkzeuge anzuwenden. Meine Schlussfolgerung ist, dass die wichtigste Aufgabe eines Werkleiters darin besteht, sich um eine entsprechende Haltung und Motivation bei den Menschen zu bemühen, die mit diesen Werkzeugen arbeiten."¹³

Prozesse gestalten.



Um Lean einzuführen, ist eine konkrete Vorstellung des **Zielzustandes**, der erreicht werden soll, erforderlich. Wie soll der Prozess / der Fertigungsbereich / das Büro aussehen, nachdem es gemäß den Lean-Prinzipien umgestaltet worden ist? Über welche Zwischenschritte soll die Lean-Reform durchgeführt werden? Um die zugehörige **Vision** und **Strategie** zu entwickeln, brauchen Führungskräfte Lean-Kompetenz und Verbesserungserfahrung. Darüber hinaus haben Führungskräfte die Aufgabe, den operativen Betrieb und die Einhaltung der standardisierten **Abläufe zu überwachen** – und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, wenn eine Abweichung vom Soll auftritt.

Verbesserung steuern.



Um als Manager den Wandel zu steuern, braucht es entsprechende Instrumente. Dies sind zum einen die richtigen **Kennzahlen** (KPI), ein **Zielsystem**, das die Globalziele bis auf Mitarbeiterebene herunterbricht (*Hoshin kanri* oder Policy Deployment), ebenso die passende **Regelkommunikation** (Shopfloor Management) und schließlich die **Planung von Verbesserungsaktivitäten** – alles mit dem Ziel, die Verbesserungsaktivitäten immer weiter voranzutreiben. Für das Mikro-Management einzelner Verbesserungen gibt es den **PDCA-Zyklus**.

Teruo Yabe warnt jedoch vor einem top-down basierten 'Management nach Zahlen' und empfiehlt vielmehr ein solches, *"das die Kreativität, Flexibilität und Motivation der Menschen hervorbringt"*¹⁴. Sowie:

"Kümmert Euch nicht um die Zahlen, die Kennzahlen kommen ganz von allein!"¹⁵

Gemeint ist: Betreibt Verbesserungsaktivitäten nicht um der Wirkung auf die Kennzahlen willen. Wenn ihr die Menschen für die Aktivitäten gewinnt, wird sich die Wirkung später automatisch in den Kennzahlen niederschlagen. Gemeint ist damit nicht, dass Kennzahlen unwichtig seien – ganz im Gegenteil sind sie vielmehr sorgfältig zu pflegen und zu beobachten. Darüber hinaus gilt jedoch:

"Die Aufgabe des Managements besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem Verbesserung geschehen kann."

¹¹ TESSEI ist eine Tochterfirma der East Japan Railway Company (JR-EAST) und dafür zuständig, die Shinkansen-Waggons an der Endhaltestelle Tokyo-Station innerhalb weniger Minuten zu reinigen, bevor die Züge wieder losfahren. Der Autor hat in seiner Zeit bei TESSEI die Firma reformiert und eine unternehmenskulturelle Revolution bewirkt. In dem Zuge gelang es, die Arbeitsabläufe zu verbessern und konsequent zu standardisieren. Unter dem Titel 'Trouble at Tessei' gibt es dazu eine Fallstudie der Harvard Business School. **BERNSTEIN / BUELL (2015)**

¹² **YABE (2021)**

¹³ **MATSUO (2009)**

¹⁴ Ebenda in **YABE (2021)**

¹⁵ Sinngemäße Übersetzung der Aussage von **TERUO YABE** in seinem Vortrag 'Pride in One's Work' (2021). Auf der Folie dazu heißt es: "Shifting from management controlling only results (figures) to management nurturing motivation, creativity, and flexibility of their 'people!' Figures will later follow!"

Dies beinhaltet **Bottom-up-Ansätze** wie zum Beispiel Quality Circles. In japanischen Lean-Unternehmen wird Mitarbeitern die Möglichkeit zu autonomen Verbesserungsaktivitäten geboten. Bei der Entwicklung von Standardarbeitsabläufen werden sie einbezogen. Dies mag überraschen, sind japanische Firmen doch für starre Hierarchien bekannt. Lean-Unternehmen in Japan aber geben ihren Mitarbeitern Freiräume für Verbesserung ('Empowerment').¹⁶

Mitarbeiter für **KAIZEN** aktivieren.



Mitarbeiter aktivieren bedeutet in diesem Zusammenhang, Mitarbeiter für **Verbesserungsaktivitäten zu motivieren**. Ein Zitat aus der praktischen Lean-Führungsarbeit hierzu:

"Motivation für Kaizen und Nachhaltigkeit erreicht man dadurch, dass man sich um die Dinge kümmert, die den Mitarbeitern Kummer bereiten."

Hier schwingt die Idee, der **'dienenden Führung'** mit.¹⁷ Gleichzeitig baut man als Führungskraft dadurch Vertrauen auf.

Entscheidend, um Mitarbeiter für den Verbesserungsprozess zu gewinnen, ist vor allem die **Kommunikation**. Wer gut kommuniziert, hat nicht nur Mitarbeiter, sondern Anhänger, die mit ihm oder ihr auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Masaaki Matsuo, der ehemalige Werkleiter eines Bosch-Werks in Japan, kam bereits in einem Zitat zu

Wort. In der Zeit von 2002 bis 2012 führte das Werk das BPS (Bosch Produktionssystem) erfolgreich ein und durchlief einen tiefgreifenden Wandel zu einer Lean-Organisation. Im Rückblick ordnete Matsuo Kommunikation sowie 'Respect for Human'¹⁸ als **die wichtigsten Faktoren** für das Gelingen der Reform ein. Er verfasste acht Empfehlungen für erfolgreiche Führung in der Transformation. Zwei von acht handeln von Kommunikation:

- "4) *Interactive communication* between leader and employees is essential for improved motivation of employees.
5) Therefore the leader has to make *communication* with employees at every possible opportunity."¹⁹

Darüber hinaus sind Führungskräfte in Lean-Unternehmen **Lehrer und Coaches**²⁰, die Mitarbeitern die Techniken des Problemlösens beibringen und sie bei ihrer Anwendung anleiten. Ziel ist die **Ertüchtigung** der Mitarbeiter für Verbesserung und dabei gilt:

*"Managers should coach, not fix."*²¹

Ähnlich hat dies auch Henry Mintzberg formuliert:

*"[...] the manager has to help to bring out the best in other people, so that **they** can know better, decide better, and act better."*²²

¹⁶ Siehe hierzu: **DITZER (2020)**

¹⁷ **CONVIS ET AL. (2012)**, S. 113f.

¹⁸ **MASAAKI MATSUO** verwendet hier einen Schlüsselbegriff aus 'Toyota Way 2001', der Beschreibung der Unternehmenskultur durch Toyota selbst: 人間性尊重 (Ningensei sonchō). Im Deutschen ist eine passende Übersetzung dafür 'Achtung der menschlichen Natur'. Der Begriff bezeichnet einen der beiden Bereiche, in die das Unternehmen seinen Toyota Way in der damaligen Fassung unterteilte. 2013 stand in den Ausstellungsräumen des

'Toyota-Pavillons' (Toyota Kaikan am Unternehmens-Hauptsitz) dazu folgende Erläuterung: "Respect for people is the attitude that most highly regards peoples' ability to think."

¹⁹ **MASAAKI MATSUO (2019)** in seinem Vortrag: モノづくりはヒトづくり gehalten am 27. März 2019 in Japan. Zitate aus den Folien '8 Key-messages of today's lecture', Hervorhebungen durch den Verfasser

²⁰ "Leaders are teachers and coaches." **LIKER ET AL. (2008)**, S. 337

²¹ **SPEAR (2004)**

²² **MINTZBERG (2009)**, S. 12

KAIZEN-Verhaltensweisen vermitteln.



Unternehmenskultur entsteht von oben nach unten; Mitarbeiter orientieren sich an den Verhaltensweisen, die ihnen von ihren Vorgesetzten vorgelebt werden. Verbesserungskultur ist somit das Ergebnis von **Selbstverständnis und Verhalten der Führungskräfte**, also dessen, was Führungskräfte durch das eigene Verhalten als Norm vermitteln.

Führungskräfte in japanischen Lean-Unternehmen drücken die hohe Bedeutung, die sie Verbesserung und Wandel beimessen, durch **Genba-Präsenz**²³ aus und durch das Interesse und die Anteilnahme, die sie Verbesserungsaktivitäten entgegenbringen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zum Gelingen von Reformprozessen:

*"Die entscheidende Frage ist, wie weit [ein Bereich] dazu gebracht werden kann, sein Bewusstsein zu ändern und neue Herausforderungen anzunehmen. Die wichtigste Bedingung dafür ist sicherlich die persönliche Präsenz des Top-Managements [...]."*²⁴

Dem Verfasser ist in Japan mehr als einmal die **Maßzahl von 50 %** genannt worden für den Zeitanteil, den auch Top Manager am Genba verbringen.²⁵

Was tun sie dort? Dazu eine Schilderung aus dem Arbeitsalltag von Akio Toyoda, Toyota CEO von 2009 bis März 2023. Bei seinem Amtsantritt hatte dieser angekündigt, er wolle der "most genba-oriented president" sein:

*"Does Akio Toyoda just sit in his CEO office and spend his time approving documents? No. Most of the time, he is visiting various frontlines or genba [...] so that he can see what it is usually like there at each genba. He suddenly shows up and enjoys talking to the people who work there."*²⁶

Traditionelle Theorien des Wandels gehen davon aus, dass die Einstellungen der Menschen durch Wissensvermittlung und Trainings veränderbar sind. Tatsächlich zeigen erfolgreiche Lean-Projekte jedoch eine andere Wirkungskette auf:

*"[...] the way to change culture is not to first change how people think, but instead by starting how people behave – what they do."*²⁷

Im Rahmen der Lean-Einführung entstehen Situationen, in denen sich neue Verhaltensweisen als effektiv erweisen. Zuerst bewegt sich die Organisation, und im Zuge der Verbesserungsdynamik verändern sich dann Werte, Normen, Regeln und Verhaltensweisen. Voraussetzung dafür sind **Führungskräfte**, die sich ihrer Funktion als **'Gestalter einer Kultur'** bewusst sind und Verhaltensweisen, die die Verbesserung fördern, unterstützen und vorleben.

Woran erkennt man eine Verbesserungskultur? Hierzu eine Aussage eines weiteren ehemaligen Toyota Top-Managers:

*"Wenn ich zum ersten Mal in ein Werk komme, dann achte ich auf die Augen der Mitarbeiter. Darauf, ob sie leuchten oder nicht."*²⁸

Im Augenleuchten spiegelt sich die Motivation. Ihm zufolge steckt darin eine Aussage über die Fähigkeiten von Shopfloor und Standort sich zu verändern:

²³ 現場 (genba): Jap. für Ort des Geschehens, der Ort, an dem etwas stattfindet. Im Zusammenhang mit Kaizen meist im Sinne von Shopfloor verwendet.

²⁴ Interview mit Canon CEO FUJIO MITARAI in *NIKKEI BUSINESS (2004)*, S. 34 (Übersetzung durch den Verfasser)

²⁵ So zum Beispiel im Interview des Verfassers mit *SATOSHI NAKAO*, General Manager in der Abteilung für Entwicklung von Produktionsmethode (工法開発部) bei Sumitomo Wiring, am 8.6.2019. Dieser nannte 50% als Wert für seine Genba-Präsenz während seiner Zeit als Werkleiter in Mexiko.

²⁶ *TOYOTATIMES (2021)*

²⁷ *SHOOK (2010)*, S. 66. In anderen Worten auch unter 'Findings': "It's easier to act your way to a new way of thinking than to think your way to a new way of acting."; S. 63

²⁸ Aus einem Gespräch mit *YASUHIKO TERASHIMA*, ehemaliger General Manager bei Toyota Hokkaido, im Jahr 2015

Verbesserungen lassen sich leichter herbeiführen, wenn die Motivation der Mitarbeiter hoch ist. Er merkt dazu jedoch an:

"Um eine solche Organisation und Firmenkultur aufzubauen, braucht es viel Mühe und Zeit."

Erfolgsfaktoren bei der Lean-Einführung

Eine Studie von Achanga et al.²⁹ identifizierte 2006 **Führungskompetenz** als **wichtigsten Erfolgsfaktor** bei der Lean-Einführung. Die Erfahrung bestätigt, dass eine Führungskraft mit klaren Zielvorstellungen, ausgeprägtem Umsetzungswillen sowie einem entsprechenden Lean-Verständnis die größte Wirkung für erfolgreiche Veränderung entfaltet.

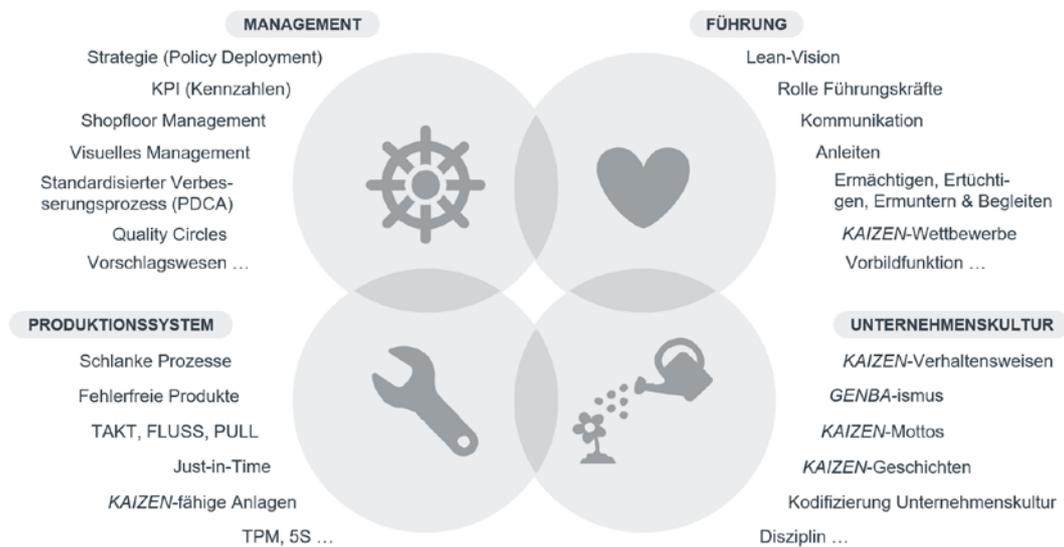
Es ist auffällig, wie sehr Praktiker in japanischen Lean-Organisationen die **Bedeutung der 'soften' Instrumente** wie Kommunikation, *Genba*-Präsenz, Haltung, Aufbau von Vertrauen, Vermittlung von Verhaltensweisen u.a.m. hervorheben. Je 'softer' der Inhalt,

desto wichtiger ist offenbar die Rolle, die Führungskräften auf allen Ebenen der Hierarchie zufällt:

"[...] zentral ist die glaubwürdige, konsequente und konsistente Umsetzung [der Unternehmenskultur] im täglichen Arbeitsprozess."³⁰

Festhalten lässt sich: Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Verständnisses von Lean als Verbesserungssystem müssen Führungskräfte in Lean-Unternehmen ein breit gefächertes Instrumentarium beherrschen, das über eine herkömmliche Abgrenzung von Management und Führung hinausgeht.

Henry Mintzberg hat Management als Praxis in einem Dreieck aus **Kunst, Handwerk und Wissenschaft** bezeichnet.³¹ Damit hat er die **Vielfalt der Arbeitsanforderungen** an Manager-Führungskräfte in Lean-Organisationen treffend beschrieben.



FÜHRUNGSKRÄFTE IN LEAN-UNTERNEHMEN HABEN EINEN ANSPRUCHSVOLLEN JOB UND AUFGABEN IN VIER BEREICHEN.

²⁹ ACHANGA ET AL. (2006)

³¹ MINTZBERG (2009), S. 11

³⁰ So befand Sonja Sackmann in Bezug auf den Toyota Way. SACKMANN (2005), S. 37

Quellen

Achanga, Pius / Shehab, Esam / Roy, Rajkumar / Nelder, Geoff (2006): **Critical Success Factors for Lean Implementation within SMEs**. In: Journal of Manufacturing Technology Management, 17, 4, S. 460-471. Online unter:

<https://www.researchgate.net/publication/200552235>³²

Bernstein, Ethan / Buell, Ryan W.: **Trouble at Tessei**. Harvard Business School Case 615-044, January 2015 (revised February 2020).

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50031>

Convis, Gary / Liker, Jeffrey K. (2012): **The Toyota Way to Lean Leadership**, New York: McGraw-Hill.

Ditzer, Roman (2020): **'Toyota-Artigkeit', TPS und Bottom-up (Teil 1)**. Online-Veröffentlichung auf:

<https://www.researchgate.net/publication/344950617>

Liker, Jeffrey K. / Hoseus, Michael (2008): **Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way**. New York: McGraw-Hill.

Malik, Fredmund (2001): **Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit**. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Matsuo, Masaaki (2009): **世界一の夢を現実のものに・生き残りをかけた工場再生へ**. In: IE Review, Vol. 50 No. 2 2009.5, S. 15-21. übersetzt durch Ditzer, Roman (2019): **Weltspitze – Verwirklichen eines Traums und die Wiederbelebung eines Werks – Alternative: Untergang**. Online-Veröffentlichung auf:

<https://www.researchgate.net/publication/343722520>

Mintzberg, Henry (2009): **Managing**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Nikkei Business (4.12.2004): **キャノン御手洗富士夫社長の自信・3年でソニを超えた** [Das Selbstvertrauen des Canon-Präsidenten Fujio Mitarai - Sony in drei Jahren überholt]. (Interview mit Canon CEO FUJIO MITARAI), Ausgabe Nr. 1237 vom 4.12.2004, S. 34-35.

Rother, Mike (2009): **Die Kata des Weltmarktführers. Toyotas Erfolgsmethoden**. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

Sackmann, Sonja A. (2005): **Toyota Motor Corporation – Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive**. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Seidel, André / Saurin, Tarcisio Abreu / Tortorella, Guilherme Luz / Marodin, Giuliano Almeida (2019): **How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?**. In: PRODUCTION PLANNING & CONTROL, Volume 30, 2019 - Issue 16, S. 1322-1336. Online unter:

<https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612112>

Shook, John (2010): **How to Change a Culture: Lessons from NUMMI**. In: MIT Sloan Management Review, winter 2010, vol. 51 no. 2., S. 63-68.

Spear, Steven (2004): **Managing People. Learning to Lead at Toyota**. In: Harvard Business Review, May 2004 issue, S: 78-86.

Toyotimes (Firmen-Webseite) (2021): **[In the words of Akio] #04 "I want to be the most 'genba-oriented' president"**. Online-Veröffentlichung auf: https://toyotimes.jp/en/series/toyoda_words/004.html

Van Dun, Desirée H. / Tortorella, Guilherme Luz / Carminatia, Lara (2023): **Lean leadership across different national cultures: a comparative study**. In: PRODUCTION PLANNING & CONTROL, Published online: 19 Jun 2023. Online unter:

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09537287.2023.2223541>

³² Über alle hier aufgeführten URL war ein Zugriff im Juli 2023 möglich.

Yabe, Teruo (2021): **7分間の奇跡 #2**・「7分間の奇跡」を実現した組織変革の秘訣. Online-Veröffentlichung auf: <https://lm-tmw.com/the-meaning-of-work/omotenashi-company-organizational-change/> ;

übersetzt durch Ditzer, Roman (2021): **TESSEI: Das '7-Minuten-Wunder' – Teil 2. Das Geheimnis hinter der Organisationsreform.** Online-Veröffentlichung auf: <https://www.researchgate.net/publication/354163936>



Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

RD interlogue ist Veranstalter von Seminarreisen zu den Themen Lean Management und Lean Production, *Kaizen* u. a. m. Nähere Informationen finden Sie unter

www.rdinterlogue.com/de/journeys

Impressum

Dr. Roman Ditzer, RD interlogue
St. Annenufer 5, c/o EQS
20457 Hamburg
www.interlogue.de

© Copyright 2023

Dieser Text und sämtliche in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Mit Ausnahme der durch das Urheberrecht zulässigen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung von Dr. Roman Ditzer unzulässig. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Verarbeitung in elektronischen Systemen.