

Lean Production und Führung – Operational Excellence in Japan

Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.



Grafik: © Roman Ditzer, 2019

Wirkung der RD interlogue Learning Journeys
Ergebnisse der Online-Umfragen 2015 und 2019
Lean Production und Führung –
Operational Excellence von Unternehmen in Japan

Oktober 2019

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*** hatten sich im November 2015 beteiligt und die Fragen beantwortet. **Dies entspricht einer 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.*

Online-Umfrage 2019

Zielsetzung und Fragen

Angesprochen wurden erneut **146 Teilnehmer** der Learning Journeys in den Jahren 2016 bis 2019. **51 Teilnehmer*** haben sich im Oktober 2019 beteiligt und die Fragen beantwortet. **Dies entspricht einer Antwortquote (response rate) von 35 %.**

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

**Die Summe der Antworten zu den jeweiligen Fragen weicht teilweise von 51 ab. Dies liegt daran, dass man einzelne Fragen auch unbeantwortet überspringen konnte.*

Frage 1

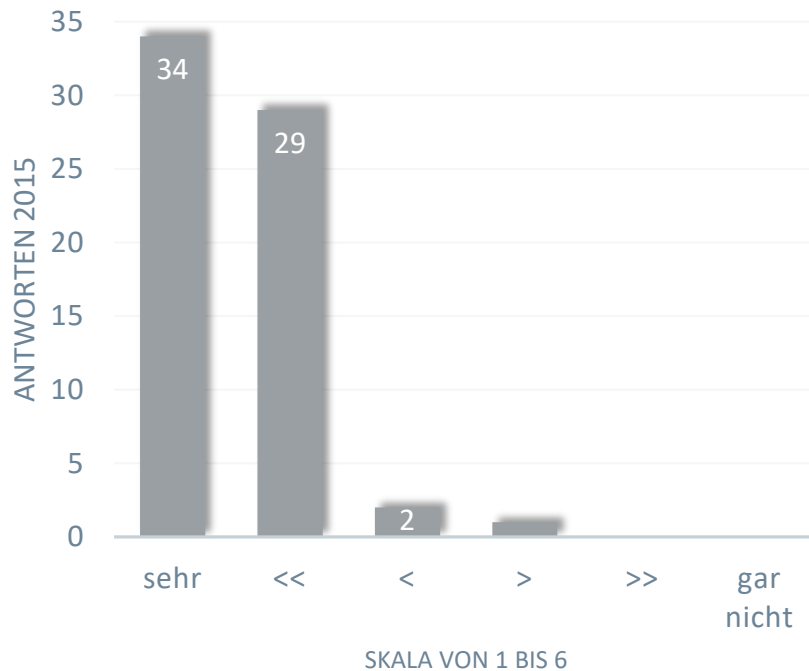
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

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

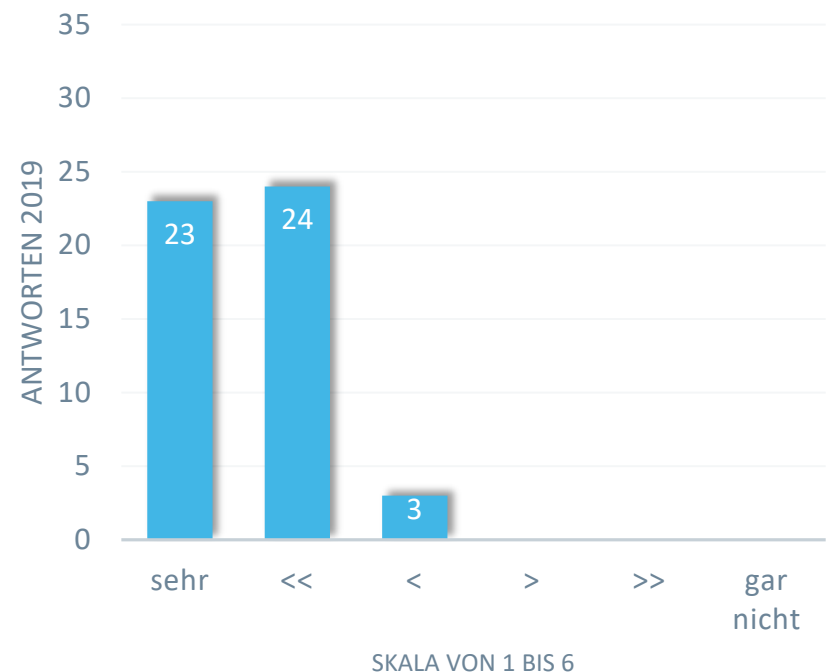
Hat sich die Learning Journey gelohnt?

Antworten 2015 und 2019

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



2015 (66 Antworten)
Durchschnittsnote: **1,5**



2019 (50 Antworten)
Durchschnittsnote: **1,6**

Frage 2

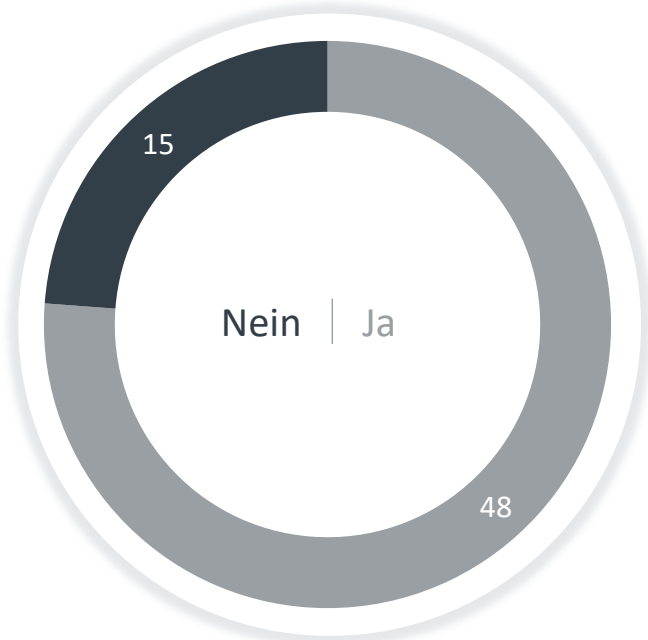
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

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

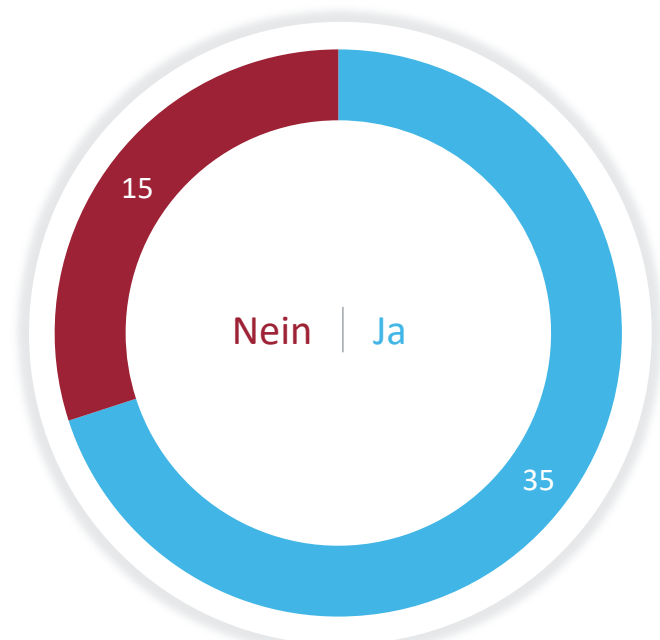
Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Antworten 2015 und 2019

Hat sich durch die Erfahrungen in Japan Ihr Führungsverhalten verändert?



2015 (63 Antworten)
Bei **76 %** der Teilnehmer ist eine Verhaltensänderung eingetreten.



2019 (50 Antworten)
Bei **70 %** der Teilnehmer ist eine Verhaltensänderung eingetreten.

Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

weiter nachgefragt

Falls ja, inwiefern?

Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Antworten 2019

**"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?

Antworten 2019

"Kommunikationsprozess ist verbessert worden – Coaching und Führung, unsere Methode, Abteilung (Zeitanalyse, ...) und Lean Projekte – generell Projekt Management für die Projektleiter – oder wie können neue Anlagen entwickelt werden mit dem Mensch im Zentrum? (Wir haben eine neue Produktionslinie intern entwickelt mit dem Ziel: "Best machine for people" → das Ergebniss ist wunderbar!)"

Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Antworten 2019

"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)"

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

Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Antworten 2019

"Mehr Druck auf *Pokayoke* und Prozessverbesserung."

"Ich versuche mehr über Fragen zu führen, d. h. meinen Mitarbeitern und Kollegen die Fragen so zu stellen, dass sie selber auf die Antworten kommen, statt einfach die für mich richtige Lösung vorzugeben."

Hat sich Ihr Führungsverhalten verändert?

Antworten 2019

"Jeden Mitarbeiter persönlich jeden Morgen zu begrüßen"

"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?

Antworten 2019

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

Frage 3

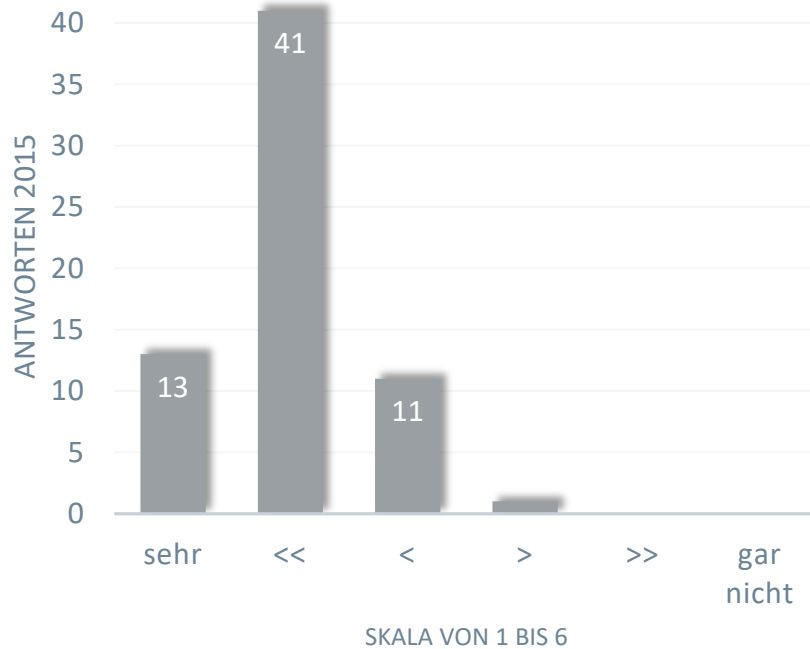
Fragen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis

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

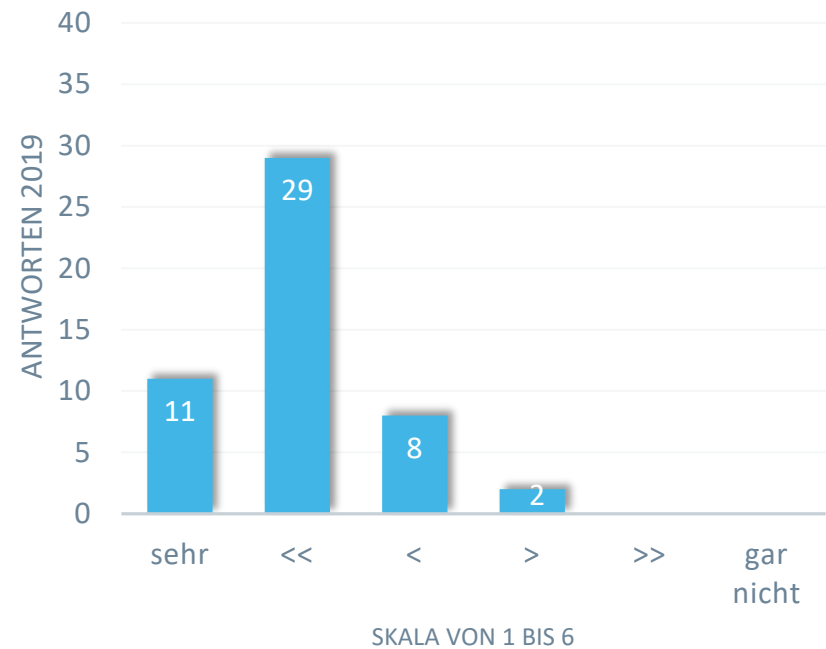
... für Ihr Unternehmen gelohnt?

Antworten 2015 und 2019

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



2015 (66 Antworten)
Durchschnittsnote: **2,0**



2019 (50 Antworten)
Durchschnittsnote: **2,0**

Frage 4

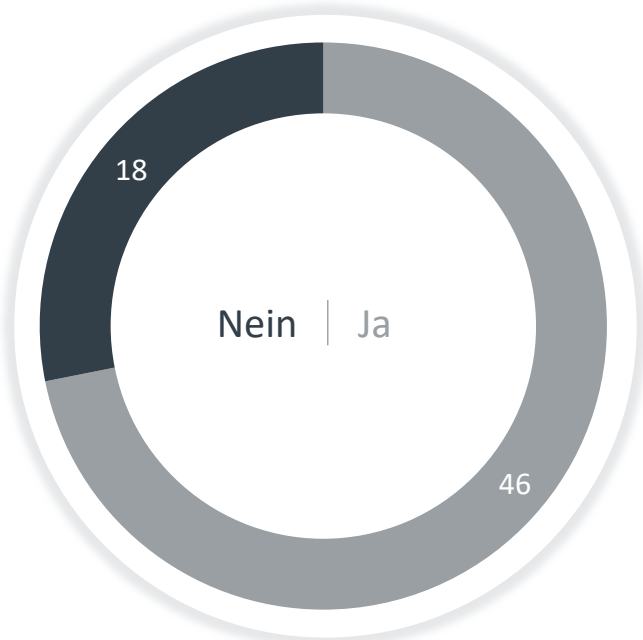
Fragen zur Wirkung der Learning Journey

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

... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

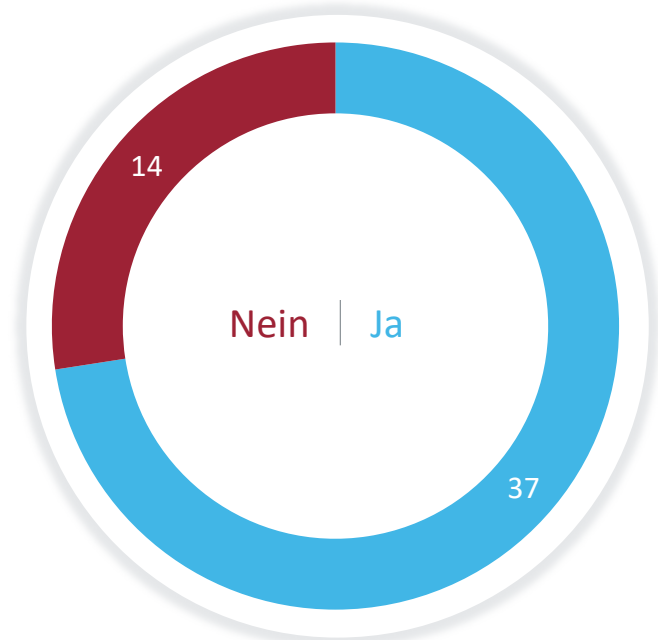
Antworten 2015 und 2019

Gibt es dank der Journey konkrete Verbesserungsmaßnahmen?



2015 (64 Antworten)

Bei **72 %** der Teilnehmer wurden konkrete Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.



2019 (51 Antworten)

Bei **73 %** der Teilnehmer wurden konkrete Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.

... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?
weiter nachgefragt

Falls ja, haben Sie Beispiele?

... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Antworten 2019

"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."

"Verbesserungsprogramm mit Preisverleihungen"

"Thema Arbeitssicherheit wurde fokussiert."

... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Antworten 2019

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

"Einsparungsprogramm im Wert von 140.000 EUR gestartet."

"Da ich derzeit keine operative Verantwortung habe, konnte ich meine Erkenntnisse nur in Gesprächen und Vorträgen anwenden, was aber auch sehr hilfreich und nützlich gewesen ist."

... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Antworten 2019

**"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."**

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

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

... konkrete Verbesserungsmaßnahmen?

Antworten 2019

"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?

Antworten 2019

"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 auch Kollegen die Teilnahme an unserer Learning Journey nach Japan empfehlen?

... Kollegen die Teilnahme empfehlen?

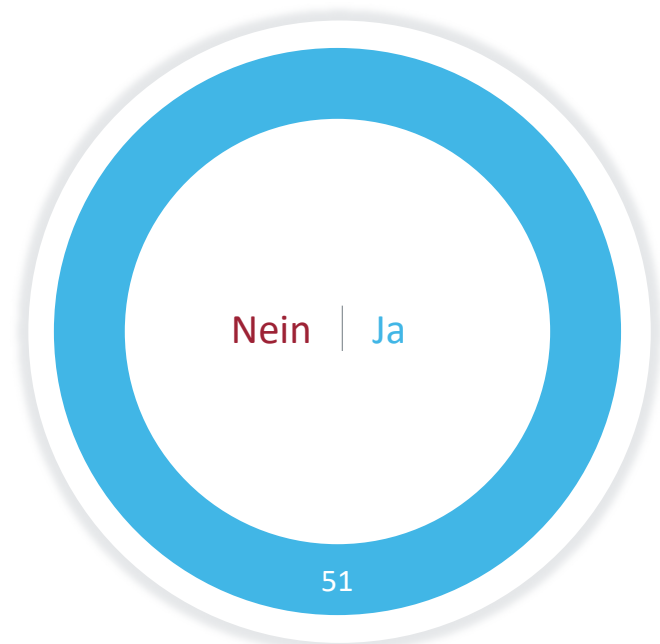
Antworten 2015 und 2019

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



2015 (64 Antworten)

98 % der Teilnehmer würden die Reise weiterempfehlen.



2019 (51 Antworten)

100 % 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?

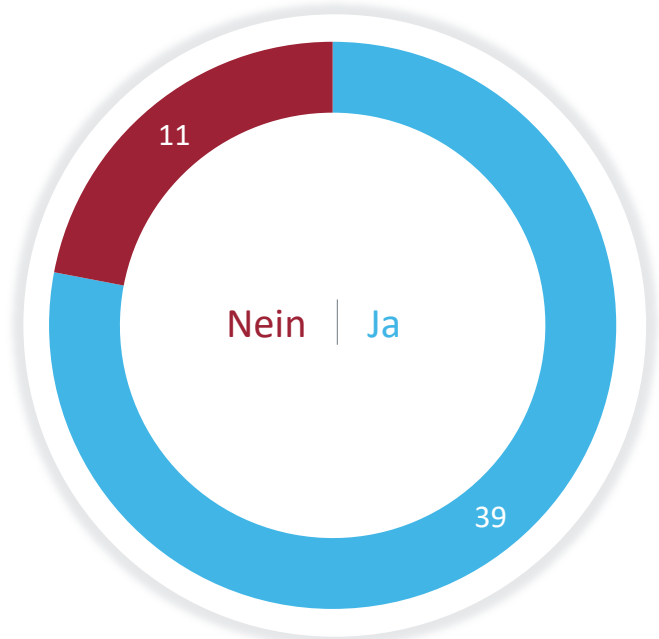
Antworten 2015 und 2019

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



2015 (66 Antworten)

94 % der Teilnehmer erinnern sich an ein persönliches Highlight.



2019 (50 Antworten)

78 % der Teilnehmer erinnern sich an ein persönliches Highlight.

Highlight der Reise?

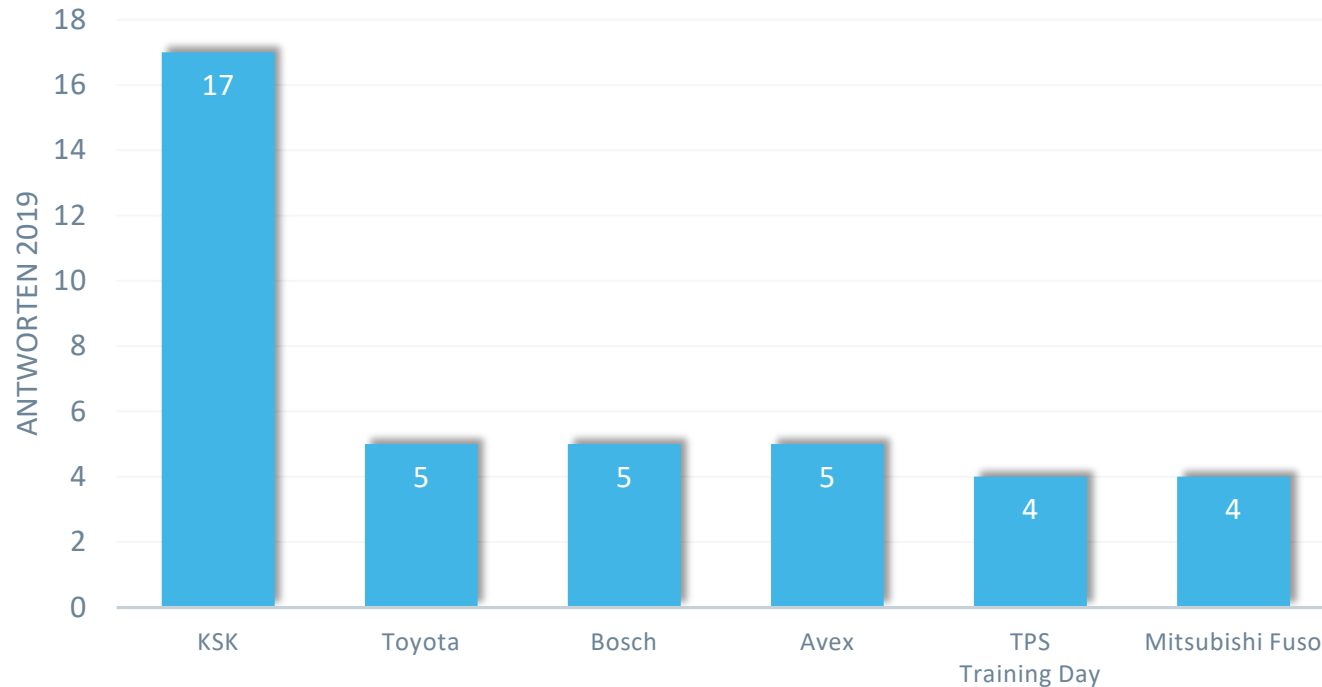
weiter nachgefragt

Falls ja, welcher und weshalb?

Highlights der Reise?

Antworten 2019

Ist Ihnen ein Programmpunkt besonders in Erinnerung geblieben?



2019 (Mehrfachnennungen möglich)

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

Highlight der Reise?

Antworten 2019

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

"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?

Antworten 2019

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

"KSK – mit einfachen Mitteln viel erreichen"

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

"Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen"

Highlight der Reise?

Antworten 2019

"Viele Themen:

- Menschen im Zentrum**
- Respect**
- Qualität**
- Zeitanalyse**
- Anlage entwickeln"**

"KSK: Aufgrund Stringenz in der *Kaizen*-Anwendung (Bsp. Quality Circle)

BOSCH: Aufgrund Teillösungen (Kümmernisse, Unfallsensibilisierung, ...)"

Highlight der Reise?

Antworten 2019

**"Old Boys: Sehr anschauliche und demonstrative Vorführung, wie relativ einfach Verbesserungen herbeizuführen sind, wenn man sich Zeit nimmt und von verschiedenen Blickwinkel schaut.
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!"**

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

Frage 7

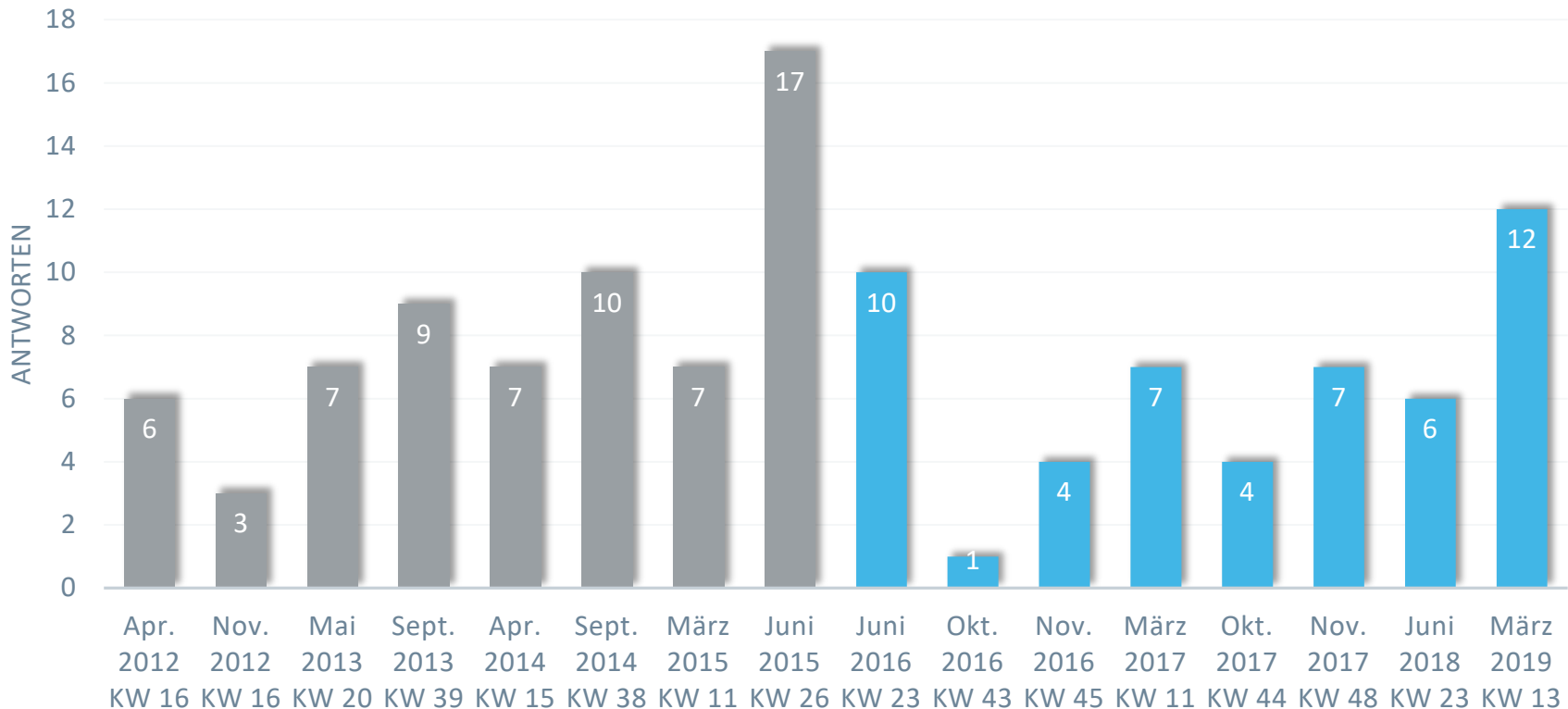
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

An welcher Learning Journey haben Sie teilgenommen?

Zu den Teilnehmern der Umfrage

Antworten 2015 und 2019

An welcher Learning Journey haben Sie teilgenommen?



Frage 8

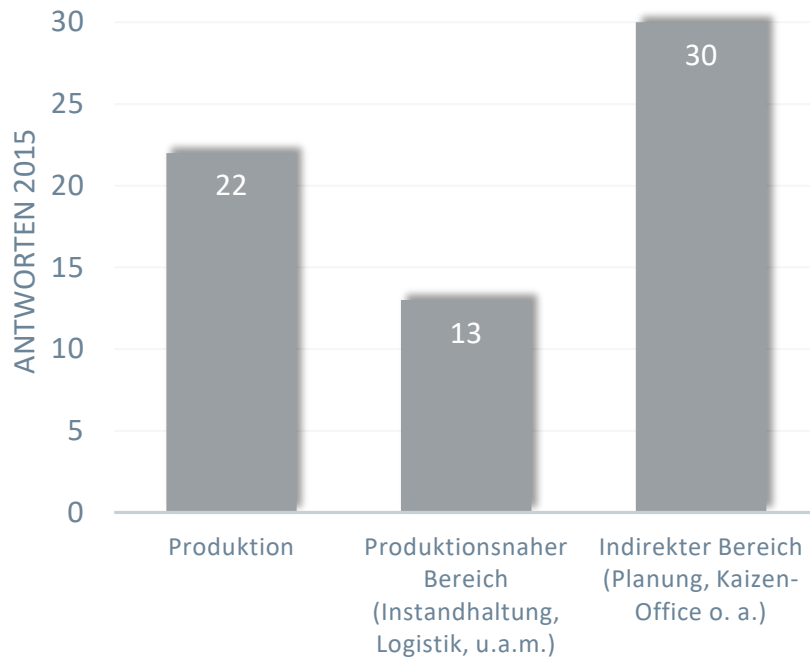
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

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

Zu den Teilnehmern der Umfrage

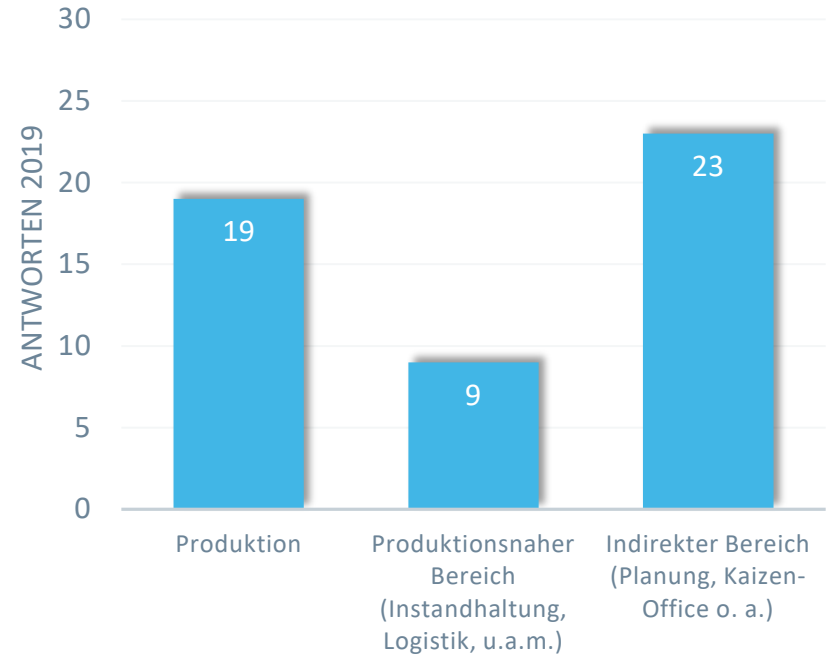
Antworten 2015 und 2019

In welchem Unternehmensbereich sind Sie aktuell tätig?



2015 (65 Antworten)

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



2019 (51 Antworten)

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

Frage 9

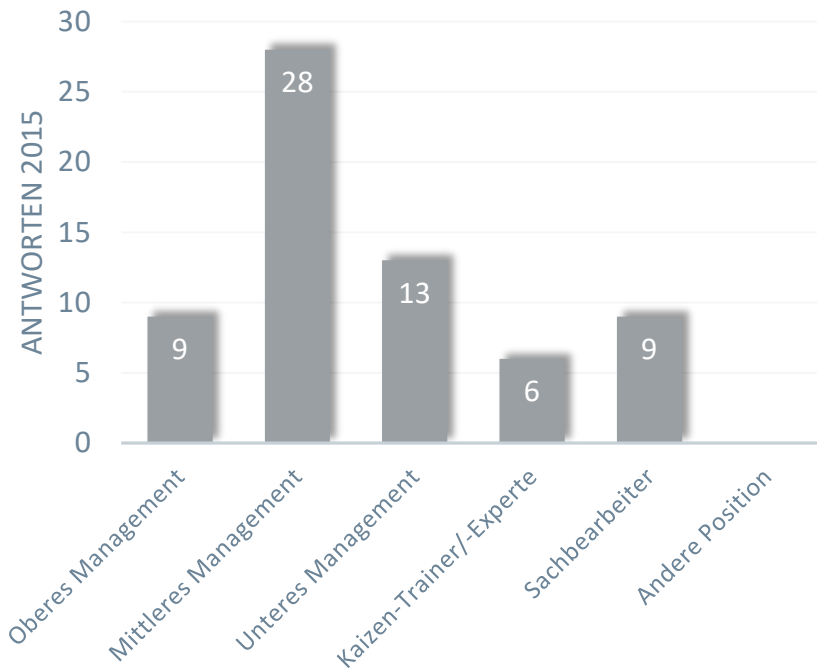
Fragen zu den Teilnehmern der Umfrage

Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?

Zu den Teilnehmern der Umfrage

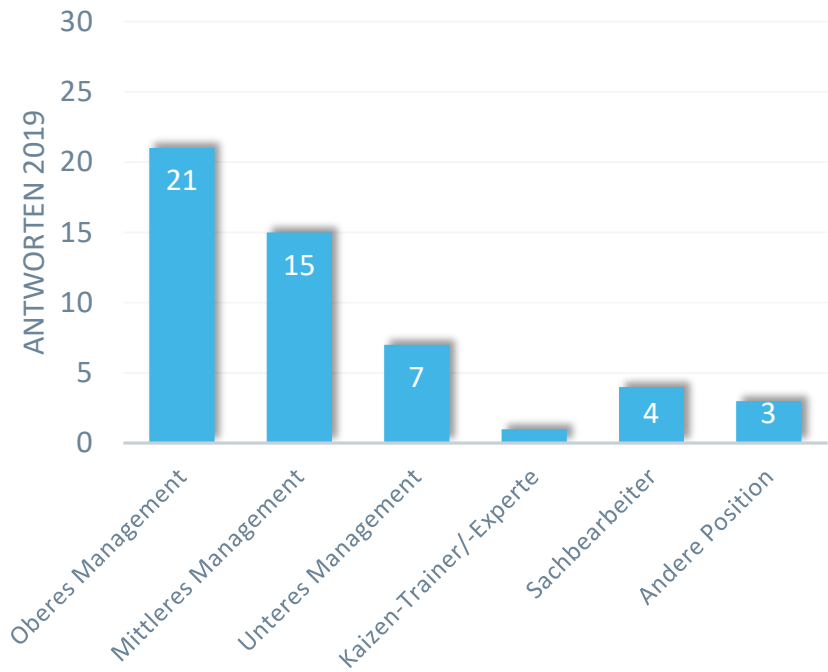
Antworten 2015 und 2019

Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?



2015 (64 Antworten)

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



2019 (51 Antworten)

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

Fazit der Online-Umfragen 2015 und 2019

Übertragung und Umsetzung des Gelernten 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 Einbindung** und **mehr Kommunikation** mit den Mitarbeitern
- Während der Reise Erlebtes konnte auf den eigenen Bereich übertragen werden. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen wurden umgesetzt:
 - **Konsequente Übertragung** und **Umsetzung** nach Rückkehr hat zu guten Effekten in Euros, wie auch in Bezug auf Kultur geführt
- 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 Japan-Seminar

Benchmark-Schulungsreisen nach Japan:

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

Konzept:

- Ein Tag 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 Gesehenen und **Übertragung** der Erkenntnisse in intensiver Einzel- und Gruppenarbeit

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 Seminarreisen zu den Themen Lean Management und –Production und *Kaizen*.

Nähere Informationen finden Sie unter www.rdinterlogue.com/de/journeys

Dr. Roman Ditzer

Büro Hamburg
RD interlogue
St. Annenufer 5, c/o K16
20457 Hamburg
www.interlogue.de

Japan Office
RD interlogue Ltd.
www.interlogue.co.jp



RD interlogue

Journeys to the Sources of Excellence