

Fallstudie: Verbesserungskultur bei Jansen AG

Was wir wirklich von Japan lernen können

Um von Japan zu lernen und einen fruchtbaren Austausch für beide Seiten zu intensivieren, unternahm die Jansen AG, ein international tätiger Schweizer Stahlsystem-, Stahlröhren- und Kunststoffröhrenproduzent, zwei sechstägige strukturierte Japanreisen mit ein bis zwei Firmenbesichtigungen pro Tag. Die Jansen AG sammelte bestimmte Eindrücke und Erfahrungen, die sie als umsetzungswürdig und realisierbar einstufte.

Unterschiedliche Kulturen

Eine wesentliche Aussage war, dass sich die japanische Kultur stark von der westlichen unterscheidet und daher eine Kopie von Methoden und Werkzeugen nicht einfach möglich ist. Beispielsweise nehmen japanische Unternehmen amerikanische und europäische Firmen als sehr

Tool-orientiert wahr, da sie verschiedenste Managementwerkzeuge oft übernehmen, ohne sie an die jeweilige Unternehmenskultur anzupassen. Diese Verständnisprobleme über die jeweilige andere Kultur beruhen auf Gegenseitigkeit. Nicht nur europäische Firmen haben Schwierigkeiten, Geschäftsbeziehungen mit japanischen Firmen zu knüpfen, umgekehrt berichten auch japanische Firmen von ähnlichen Hindernissen.

Der Mensch

Das ist vor allem auf die kleinste Einheit der Unternehmenskultur zurückzuführen: den Menschen. In Japan hat die Seniorität eine grosse Bedeutung, was den Respekt vor erfahrenen Mitarbeitern erhöht. Diese erhalten ab einem bestimmten Erfahrungsgrad die Aufgabe eines Senseis,

«Japanische Managementmethoden lassen sich nicht einfach kopieren», sagen viele aus Japan zurückgekehrte Manager. Die wissenschaftliche Literatur bestätigt dies. Welche Erkenntnisse dennoch aus Besuchen japanischer Firmen nach Europa übertragbar sind, erfuhr das Swiss Centre for Automotive Research (swiss CAR) der ETH Zürich bei der Firma Jansen AG.

Anja Schulze
Mareike Heinzen
Willi Lüchinger

eines Lehrers oder Meisters, um den Jüngeren ihre Kenntnisse weiterzugeben. Dies prägt das Hierarchiedenken und die Demut vor Wissen und Alter. Ein grosser Motivationsfaktor für das disziplinierte Engagement des Einzelnen ist die Anerkennung von Qualifikationen und Lebensläufen durch Visualisierung im Unternehmen. Bilder und Plakate zeigen die Errungenschaften eines jeden Mitarbeiters. Jeder, der schon durch Japan gereist ist, bemerkt die ausserordentliche Servicebereitschaft. Auch unter Mitarbeitern in Unternehmen ist diese stark verbreitet. Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen fördern einen störungsfreien Prozessfluss im Sinn des Endkunden. Dabei stellt positives Denken stets ein Schlüsselverhalten der Japaner dar. Selbst Fehler werden als perfekte Möglichkeit gesehen, sich stetig zu verbessern.

Von den Älteren lernen

Der Mitarbeiter optimiert zuerst in seinem Bereich, bevor er sich anderen Abteilungen widmet. Hat ein Mitarbeiter Leerlauf, trinkt er keinen Kaffee, sondern übt, übt und übt. Er begibt sich zu den eigens dafür eingerichteten Lerninseln, wo er Geschicklichkeit und Geschwindigkeit trainieren kann. Unterstützung erhält er hier von seinem erfahrenen Lehrer. Dieser hat bereits die Altersgrenze erreicht, ab der die Geschicklichkeit und Schnelligkeit abnimmt. Dennoch hat er so die Möglich-

Die sechs Goldenen Japan-Erkenntnisse

Die Jansen AG hat ihre empirischen Japanerfahrungen in sechs Goldenen Regeln zusammengefasst:

1. Jeder Einzelne bringt sich ein.
2. Der Weg ist die ständige Verbesserung
3. Verbessern mit einfachsten Dingen.
4. Informieren – entscheiden – agieren: Immer am Ort des Geschehens.
5. Tun, tun, tun.
6. Die Führung muss den «Virus» vorleben und verbreiten.

Japlas: Jansen Produktion Logistik Administration System

Die **beste Qualität**, zu den **niedrigsten Kosten**,
in der **kürzesten Durchlaufzeit**, unter Berücksichtigung **grösster Sicherheit** und **höchster Arbeitsmoral**.

Just in Time

Die richtigen Teile in der richtigen Menge zur richtigen Zeit.

- Taktzeit
- kontinuierlicher Fluss
- Pull-System
- Rüstzeitoptimierung (SMED)

Mensch & Teamwork

Selektion
Gemeinsame Ziele
Geregelte Entscheidungsfindung (Ringi-System)
Training/Ausbildung/Förderung

Kontinuierliche Verbesserung

Eliminierung nicht werthaltiger Elemente (muda)

Genchi genbutsu
Bewusstsein für Verschwendung
5W-Methode-Problemlösung

Jidoka

Einen Mangel niemals bis zum nächsten Prozessschritt mitschieben, und Mitarbeitende von Maschinen befreien.

- Automatischer oder manueller Liniestopp
- Andon
- Automatische Fehlererkennung (Pokayoke)
- Q-Kontrolle nach jedem Arbeitsschritt
- Entkoppelung Mensch/Maschine
- SW-Methode

Produktionsnivellierung (Heijunka)
Stabile und standardisierte Prozesse
Visuelles Management

keit, seine Erfahrungen weiterzugeben, die Jüngeren anzulernen und mit ihnen zu trainieren. Daher besitzen japanische Firmen auffällig viele Schulungsräume, in denen sie sowohl Erfolge als auch Fehler visualisieren.

Wissensaustausch mit Kunden

Japanische Firmen pflegen sowohl mit ihren Kunden als auch mit ihren Lieferanten enge Beziehungen. Mit Partnerunternehmen oder Zulieferern schliesst man sich häufig in Verbundgruppen (Keiretsus) zusammen, um Synergien und Wissensaustausch zu gewährleisten. Daher beschäftigen japanische Unternehmen im Regelfall nur wenige externe Berater. Sie werden nicht benötigt. Die Jansen AG selbst pflegt ebenfalls einen sehr engen Kundenkontakt. Neben einem direkten Kundenfeedbackbogen auf ihrer Webseite ist momentan ein neuer Campus in Oberriet im Bau, der nicht nur für die Integration verschiedener Abteilungen, son-

dern auch als Treffpunkt mit dem Kunden dienen soll. Dieser Umbau gehört mit zu den vielen Anstössen für das sogenannte «Japlas»-Projekt (Jansen Produktion Logistik Administration System), das mit den Japanbesuchen begann.

Umsetzung bei der Jansen AG

Zudem wollte sich die Jansen AG von ihrem betrieblichen Vorschlagswesen trennen, da dies von den Mitarbeitern nicht positiv angenommen wurde. Trotzdem sollte der Geist des Kaizen oder der kontinuierlichen Verbesserung in ihrer Unternehmenskultur etabliert werden. Zunächst wählte Jansen einen völlig anderen Ansatz: Ein Berater sollte innerhalb eines Pilotprojekts den Rüstvorgang optimieren. Alles schien perfekt: Der Berater übergab den Mitarbeitern des Projekts ein Methodenpaket, das angewandt werden musste. Die gewünschten Ergebnisse wurden erzielt. Als der Berater das Haus verliess, wurde keine der eingeführten

Methoden fortgesetzt. Die Jansen AG erkannte, dass keiner der Mitarbeiter in die Methodenerarbeitung involviert gewesen war und das Verständnis fehlte. Daraufhin wurden zwei Japanaufenthalte organisiert, die jeweils sechs Tage dauerten. Insgesamt reisten neun Personen nach Japan, darunter Vertreter aus der Geschäftsleitung ebenso wie aus dem mittleren Management und den operativen Bereichen. Jeder Mitreisende erhielt klare Beobachtungsaufgaben für definierte Themenbereiche, um für die Jansen AG ein Optimum an Erkenntnissen zu erzielen.

Jeden Tag wurden ein bis zwei japanische Firmen besucht, wobei jeweils am Nachmittag oder Abend des Tages im Anschluss an den jeweiligen Besuch eine Reflektion stattfand. Die Teilnehmer der Reise schilderten ihre Eindrücke, die auch festgehalten wurden. Aus den Teilnehmern der Japanreisen entwickelte sich die Lerngruppe Japlas, die sich im weiteren Verlauf regelmässig zum Austausch trifft und über ihre Aktivitäten im Intranet infor-

miert und kommuniziert. Drei Verfahrenstechniker wurden neu mit der Aufgabe betraut, sich mit 100 Prozent ihrer Zeit um kontinuierliche Verbesserung zu kümmern. Japlas wird nur durch wenige Formulare repräsentiert: Zum einen durch das Japlas-Haus mit den Kenngrößen Mensch und Teamwork, Jidoka, Muda, JIT und Prozessen (siehe Abbildung) und zum anderen einem einfachen Verbesserungsformular, das kleine und grosse Ideen aufnimmt und an Tafeln direkt am Ort des Geschehens (Produktion, Administration, Logistik) ausgehängt werden kann.

Intensiv-Workshops

Obwohl zu Anfang noch keine grossen Ideen eingereicht wurden, zählen alleine der Wille und die Möglichkeit, die schliesslich eine Verbesserungskultur ausmachen. Zwar gibt es keine direkte Incentivierung wie im früheren Vorschlagswesen, jedoch sind Prämien durch Losziehung angeordnet. Dabei werden alle Verbesserungsvorschläge gleich behandelt und eine kleine Prämie wird per Zufall zugelost. Denn Verbesserungsvorschläge sollen nicht an eine bestimmte Prämie geknüpft sein, sondern sollen zur Routine werden. Um den Mitarbeitern die Grundkenntnisse über Arten der Verschwendung (Muda), Just in Time, Kanban usw. näherzubringen, werden zwei Intensiv-Workshops zu je drei respektive zwei Tage im Abstand von zwei Wochen direkt an den jeweiligen Arbeitsplätzen, zum Beispiel an der Anlage, durchgeführt. Der Bezug zum Arbeitsplatz erhöht das Verständnis und die Anwendbarkeit. Um die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung mit Spass zu erlernen, wird im ersten Workshop ein Legospiel gespielt, bei dem Legoroboter an verschiedenen Stationen aufgebaut werden. Die Moderation der Workshops erfolgt durch drei Moderatoren aus dem Kernteam von Japlas.

Die Geschäftsleitung moderiert absichtlich nicht, sondern eröffnet und beendet den Workshop, in dem sie die Bedeutung der Aktivitäten für die Firma sowie ausserordentliche Workshop-Ergebnisse besonders hervorhebt. Dies zeigt, dass der Veränderungsprozess von oben getragen und nicht von oben durchgesetzt wird.


Ursachen analysieren

Neben dem Training von Methoden und Werkzeugen wird der Workshop dazu genutzt, den Prozessfluss der jeweiligen Abteilung aufzuzeichnen, Probleme zu erkennen und zu priorisieren: «Was hat euch am meisten geärgert?» Um die wirklichen Ursachen der Probleme zu analysieren, wird die 5-Why-Methode angewandt und so lange «Warum?» gefragt, bis alle am Prozess Beteiligten die Ursache als analysiert betrachten. Für den Moderator ist diese Methode der Ursachenanalyse nicht einfach, da sich verschiedene Probleme und Ursachen überschneiden können. Der Moderator muss den Überblick behalten. Nach zwei Wochen folgt der Analyse-Workshop, in dem nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wird. Damit wird den Beteiligten ein Fenster von zwei Wochen gegeben, um selbst über die Probleme, ihre Ursachen und schon mögliche Verbesserungen nachzudenken. Ziel der Workshops ist, am Ende mit mindestens zehn kleinen Verbesserungen den Raum zu verlassen. Jede Abteilung der Jansen AG wird diese Workshops zur kontinuierlichen Verbesserung erhalten, moderiert durch die drei Moderatoren, unterstützt durch die Verfahrenstechniker. Sicher werden diese dann auch individuell weitergeführt, mit individuellem Zeitabstand, in individueller Atmosphäre. Denn jeder Bereich entwickelt sich verschieden, und das ist auch so gewünscht. Nach den zwei Workshops ist das Japlas-Team nur noch unterstützend tätig, in dem es die Abteilungen besucht, die bereits Verbesserungen betreiben. Japlas kann nur unterstützen, treiben muss es der Bereich selbst.

Zum Selbstläufer werden

Ziel des gesamten Japlas-Projekts ist, dass Verbesserungen Selbstläufer werden. Die kontinuierliche Verbesserung soll gelebt werden und später unabhängig vom neu gegründeten Bereich Business Engineering sein. Die Geschäftsleitung der Jansen AG weiss, dass dieser Wandel Zeit brauchen wird und den Mitarbeitern soll diese Zeit gegeben werden. Wichtig ist, dass Japlas kein direktes Ziel hat, sondern eine Philosophie ist. Dabei wird an ein Zi-

tel von Toyota gehalten: «Mitarbeitern soll nicht das Ziel, sondern der Weg vorgegeben werden.» Dieser Weg ist hier die ständige Verbesserung. Die Idee für jeden Jansen-Mitarbeiter soll sein: «Wir müssen am Abend besser sein als am Morgen.» Allerdings soll Change Management bei Jansen auch nicht nur spasslose Verbesserung in kleinen Schritten bedeuten. Die Spasskultur aus den USA, wie sie zum Beispiel Google lebt, und der japanische Ansatz kleiner Schritte, zum Beispiel von Toyota, sollen vermischt werden.

Zu einem erfolgreichen Change Management gehören Schlüsselpersonen. Vorgesetzte müssen das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen. Hier hilft es, bildlich zu sprechen und mit Beispielen aus dem realen Leben zu überzeugen. Begriffe wie «lean» oder «gemba» verwirren nur und werden bei Jansen vermieden. Auf der Managementebene ist es wichtig, in einem ersten Schritt das gleiche Gedanken-gut bei Schlüsselpositionen und Vertrauten zu schaffen, um dann in einem zweiten Schritt mit dem Change zu starten. 

Summit

Lean Management

Wie die Jansen AG das Wort «lean» vermeidet und trotzdem «lean» einführt, erzählt sie auf dem 5. Lean Management Summit Schweiz am 18./19. Mai 2011 mit dem Thema «Lean Management in der Schweiz und Japan – ein Vergleich». Redner aus weiteren Unternehmen sowie aus der Wissenschaft (Prof. Boutellier u.a.) ergänzen die Veranstaltung. www.tim.ethz.ch/research/swisscar/events

Kontakt

Mareike Heinzen

Dipl. Wi.-Ing., Research Associate



ETH Zürich, D-MTEC
Chair of Technology and
Innovation Management
Scheuchzerstrasse 7, SEC C3, 8092 Zürich
Tel. 044 632 06 05
mheinzen@ethz.ch
www.tim.ethz.ch