

LERNEN VON JAPAN?



VON FRANZ BIEHAL

Die Vorbereitungen für TRIGONs Studienreise durch Japan dauerten 15 Monate. Jeder einzelne Firmenbesuch, jedes Gespräch, jede Werksführung mußte genau in umfangreicher Korrespondenz geklärt werden. Was uns zunächst bürokratisch schwerfällig erschien, erwies sich dann als Vorstufe zur perfekten, 120-prozentigen Organisation auf Seiten unserer Gastgeber.

Jeder Bustransfer klappte auf die Minute, die Stühle in den Besprechungszimmern waren abgezählt, Getränke, Mittagessen, Werksführungen genauestens geplant, die Unterlagen lagen bereit und vor den Firmen und in den Empfangshallen hing die österreichische Fahne neben der japanischen.

So viel Aufwand für eine 15-köpfige Reisegruppe, die gar nichts kaufen will? Wir erlebten es als Merkmal, wie Japaner überhaupt an Aufgaben und Probleme herangehen: mit Systematik und Sorgfalt, nichts dem Zufall überlassend. Sogar für Unvorhergesehenes war gesorgt. Als ein Teilnehmer die Busfahrt einmal verschlief, wurde ihm die Fahrtroute zur Firma Ricoh ins Hotel gefaxt, damit er mit dem Taxi nachkommen konnte (mit der Adresse allein ist in Tokio nichts zu finden) und bei einer Werksbesichtigung zerrissene Nylons einer Teilnehmerin wurden binnen einer Minute ersetzt - es war an alles gedacht.

Zero Defect Movement

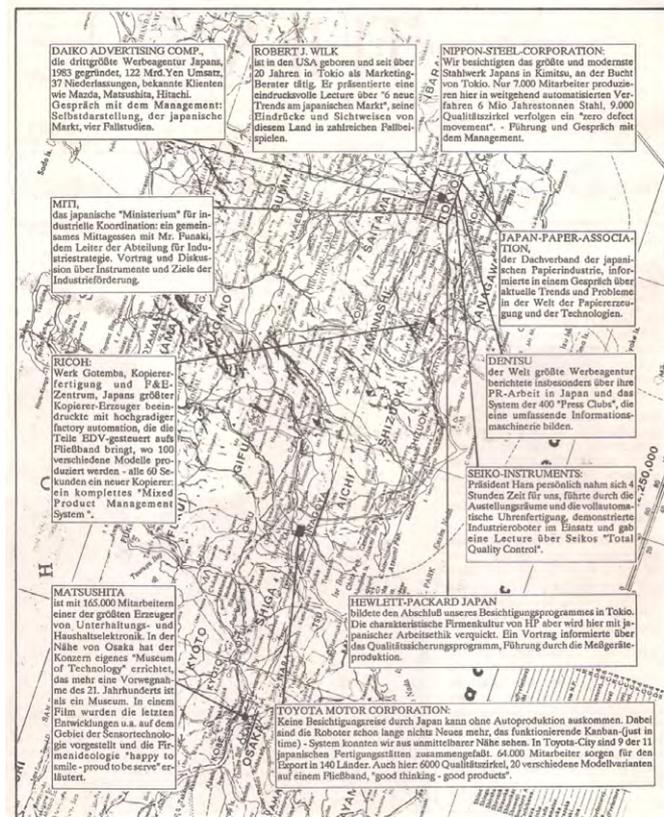
Dieser Grundhaltung entsprechend fanden wir in jedem Unternehmen systematische Aktivitäten, die Fehlerquote auf Null zu drücken.

Im größten Stahlwerk Japans etwa, dem Kimit-su-Werk der Nippon-Steel Corporation, wird das "Zero Defect Movement" von 9.000 (t) Qualitätszirkeln getragen.

Jede Gruppe geht nach 7 Punkten vor:

1. Gruppenbildung und Leiterwahl
2. Problemsammlung und -gewichtung
3. Training in Arbeits- und Kreativitätstechniken, dabei gleichzeitig Eingrenzung und Definition der Themen
4. Zielsetzung, Datensammlung und Diagnose
5. Entwicklung von Plänen und Maßnahmen
6. Evaluation der ersten Ergebnisse im Vergleich mit den Zielvorgaben - weitere Schritte zur Verringerung der Soll-Ist-Differenz
7. Nach Zielerreichung: Standardisierung des Vorgehens, Bericht und Präsentation beim Treffen aller Gruppen

Japan-Studienreise: Unsere Firmenbesuche



Die Gruppen heißen JK für Jishu (freiwillig) und Kauri (Controlling, Steuerung). Sie haben 7 bis 8 Teilnehmer, davon sind 95 Prozent "blue collar", also Arbeiter. Jede Gruppe bearbeitet 3 bis 4 Themen und trifft sich 3- bis 4 mal pro Monat auf jeweils 2 Stunden. Die Hälfte dieser Zeit geht über die normale Arbeitszeit hinaus, sie wird- eher symbolhaft- mit 1.300 Yen, etwa 130 Schilling entlohnt, während eine normale Überstunde mit 3.000 Yen bezahlt wird.

Es wurden uns auch eine Reihe von konkreten Beispielen genannt, welche Ergebnisse solche JK-Gruppen hervorgebracht haben. Sie befassen sich mit Fragen der Kosten, Effizienz, Sicherheit, Qualität und mit auftretenden Produktionsproblemen. Toyota, mit 41 Mrd. Dollar Umsatz Japans größtes Unternehmen, hat seine 6.000 Qualitätszirkel mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verquickt: 1987 wurden auf diese Art 1.831.560 Vorschläge erarbeitet und- das ist wohl das Erstaunliche - 97 Prozent aufgegriffen und umgesetzt! Auf jeden Mitarbeiter kommen im Schnitt 32,4 Vorschläge im Jahr.

Kundenorientierung

Der Präsident von Seiko Instruments, Reinosoke Hara, nahm sich für uns 4 Stunden Zeit und erzählte unter anderem eine Geschichte, die für die Kundenorientierung und die "Total Quality Control" japanischer Unternehmen kennzeichnend ist. Seiko verkauft heute jährlich etwa 2 Millionen "Keyboard harmonicas", kleine elektronische Musikinstrumente für Kinder, die diese im Musikunterricht brauchen. Am Anfang dieses Produktes standen gravierende Qualitätsprobleme: Die Tasten fielen schon nach kurzer Zeit heraus. Es stellte sich heraus, daß die Instrumente den Kindern häufig vom Tisch fielen, ja daß sie sogar als Kampf- und Wurfgeräte verwendet wurden.

Statt nun einfach einen Zettel darauf zu kleben, was man mit dem Gerät nicht machen dürfe, gab Präsident Hara seinen Technikern den Auftrag, ein Gerät zu entwickeln, das diese (mißbräuchliche) Behandlung aushält - nach dem Motto: nicht der Kunde muß sein Verhalten an unser Produkt anpassen, sondern wir unser Produkt an das Verhalten der Kunden!

Nach einem Jahr hatten die Entwicklungsingenieure ein stoß- und schlagfestes, robustes Produkt hervorgebracht. Allerdings wurden damit die ursprünglichen Herstellungskosten von etwa

1.000 Yen stark überschritten. Hara gab einen zweiten Auftrag: in einem halben Jahr müßte das neue Gerät zum alten Preis produziert werden können. Es gelang. Heute ist Seiko auf diesem Gebiet unschlagbarer Marktführer.

Permanentes Lernen

Wohl keine andere Industrienation der Welt ist heute so wie Japan dem Prinzip des permanenten Lernens verpflichtet. Und zwar nicht in den Sonntagsreden der Politiker oder Bildungsfachleute, sondern auf allen Ebenen des Betriebes, vor allem bei der Produktion.

Jeder Japaner, selbst der hochrangige Manager in unseren Gesprächen, versteht sich als Lehrling, stellt Fragen, ist neugierig, ist überzeugt vom Besucher, von der Konkurrenz, vor allem vom Kunden, etwas dazulernen zu können. Lernen wird eindeutig als Holschuld erlebt, die größte Anstrengung unternimmt der Schüler, nicht der Lehrer, Trainer oder Vorgesetzte. (A)

Anmerkung der Redaktion: Rechtschreibung und Genderregelung wurden nicht angepasst.



ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN

03 | 1988

Praxisnahes Lernen gemeinsam mit unseren Kund:innen war und ist uns immer ein Anliegen. So hat Trigon immer wieder Studienreisen für Kund:innen und die eigenen Berater:innen durchgeführt, z.B. zu Nissan und Airbus in Newcastle, ans MIT in Boston oder nach Sekem, Ägypten.

Der Erfolg japanischer Unternehmen in den 1980er Jahren weckte in Europa das Interesse für dort angewendete neue Management-Konzepte: Kanban, Kaizen, Lean Production, Total Quality Management, KVP, Business Process Reengineering, Quality Circles, Zero Defect Movement. Trigon organisierte 1987 eine Studienreise mit 15 Kund:innen zu einer Reihe innovativer Unternehmen – unter anderen Toyota, Seiko, Nippon Steel, Ricoh, Dentsu, Matsushita, Hewlett-Packard Japan. Es erwies sich als eine ergiebige Gelegenheit, viel praktisches Anwendungs-Know-how zu erwerben.

