

LEAN PRODUCTION UND FÜHRUNG OPERATIONAL EXCELLENCE IN JAPAN



TESSEI: Das '7-Minuten-Wunder' – Teil 1
Insider-Einblick in die Verwirklichung des
'Shinkansen-Theaters'

Artikel von Teruo Yabe 矢部輝夫
2020

Artikel zur Hintergrundlektüre

Titel	TESSEI: Das '7-Minuten-Wunder' – Teil 1 Insider-Einblick in die Verwirklichung des 'Shinkansen-Theaters'
Autor	Teruo Yabe 矢部輝夫
Veröffentlicht	auf Firmenwebseite von Link and Motivation Inc., Rubrik 'The Meaning of Work', 27.11.2020 lm-tmw.com/the-meaning-of-work/omotenashi-company/
Übersetzung	Roman Ditzer
Version	Mai 2021, aktualisiert im September 2023

Der Autor Teruo Yabe ist ehemaliger Vorstand der *Shinkansen*-Reinigungsfirma TESSEI. Diese 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 von 2005 bis 2015 die Firma reformiert und eine unternehmenskulturelle Revolution bewirkt. In dem Zuge gelang es, die Arbeitsabläufe zu verbessern und konsequent zu standardisieren. Rückblickend sagt er, die größte Hürde dabei sei die Einstellung der Mitarbeiter gewesen. Der Durchbruch kam mittels der Änderung dieser Einstellung.

Die Reinigungstätigkeiten wurden von den Mitarbeitern selbst als minderwertige Arbeit angesehen und als das, was im Japanischen mit dem Kürzel '3K' bezeichnet wird: schmutzig, anstrengend, gefährlich. Yabe deutete dieses Kürzel kurzerhand um in das, was die Kunden empfinden sollten angesichts der Arbeit der TESSEI-Mitarbeiter: 'Dankbarkeit, Schauspiel, Begeisterung'. Damit führte er einen Perspektiven- und Paradigmenwechsel herbei. Mit dem Schlüsselbegriff 'Gastfreundschaft' (*omotenashi*) gelang es, den Mitarbeitern Stolz auf ihre Arbeit zu vermitteln. Mit dieser veränderten Haltung wurden eine konstruktive Zusammenarbeit und hocheffiziente Abläufe möglich.

"Bevor ich zu TESSEI kam, war 'Putzen' die allgemein herrschende Auffassung der Arbeit. Meine Botschaft war: Das Putzen gehört natürlich dazu, ebenso aber auch Hilfe für Fahrgäste mit irgendeinem Problem und das Erzeugen einer fröhlichen Atmosphäre für Reisende bei der Abfahrt. Mit dem Begriff 'Rundum-Service' wollte ich ausdrücken, dass wir einen allumfassenden Service für die Fahrgäste des Shinkansen anstreben sollten." Teruo Yabe¹

Der Bericht zeigt eindrucksvoll, dass Führung den größten Hebel darstellt bei einer Unternehmensreform. Weiterhin erweist sich, dass es bei der Umsetzung eine richtige Mischung gibt zwischen Top-down- und Bottom-up-Maßnahmen.

Bei TESSEI arbeiten etwa 800 Mitarbeiter. Diese reinigen täglich 144.000 Sitzplätze von 170 Zügen (Firmenwebseite, Stand 2023). Die Firma genießt in Japan Kult-Status, sogar Arnold Schwarzenegger hat sie schon besucht und es gibt sowohl ein Comic als auch ein Musical (!) über sie.

¹ Aus einer E-Mail des Autors vom 3. Mai 2021

TESSEI: Das '7-Minuten-Wunder'² – Insider-Einblick in die Verwirklichung des 'Shinkansen-Theaters'

Es ist nicht 'Putz-Zeit', sondern 'Showtime im Shinkansen-Theater'!



TERUO YABE – PRÄSIDENT DER 'OMOTENASHI' CREATION COMPANY'

Am Arbeitsplatz herrschte das Gefühl: "Wir werden nicht wahrgenommen"

Im Jahr 2005 kam ich von East Japan Railway (JR-EAST) und trat meine Position als General Manager der Unternehmensplanung bei der Railway Maintenance Company (Vorläuferfirma von TESSEI)⁴ an. Ehrlich gesagt war dies damals keine Firma, von der man bei Japan Railways viel Gutes gehört hätte: Das Personal wechselte häufig, Unfälle und Verletzungen waren keine Seltenheit. Ich erinnere mich, dass ich mit einem unbehaglichen Gefühl zu meinem neuen Arbeitsplatz ging.

Den ersten Monat verbrachte ich mit 'Sehen und Lernen'⁵, also damit, mir die Arbeitsplätze anzusehen und kennenzulernen. Dort war ich überrascht, wie sehr sich die Mitarbeiter, meist Männer und Frauen

in etwas fortgeschrittenem Alter, ins Zeug legten. Es war ganz anders als das Bild, das ich hatte. Tatsächlich gab es viele, die sich Gedanken um die Fahrgäste machten und ihre Aufgabe ernst nahmen. Ich wunderte mich, dass die Leute so häufig wechselten und wieso es Kundenbeschwerden gab.⁶

Es gab viele Begegnungen und zum Monatsabschluss ging ich mit den neuen Kollegen aus. Dabei sprach mich eine ältere Mitarbeiterin an:

"Yabe-san, die in der Zentrale, die wissen doch gar nichts!"

Das war ein Aha-Effekt für mich: Die Leute, die die Arbeit verrichten, dachten also, dass sie von der Zentrale oder ihrer eigenen Firma nicht wahrgenommen werden. Bzw., dass man dort überhaupt keine Ahnung von ihrer Arbeit habe.

In der Tat fand im System Kommunikation nur von oben nach unten und in der Form von Anweisungen statt, und die Entfernung vom Management zum 'Genba'⁷ war groß.



² 「7 分間の奇跡」 '7-Minuten-Wunder' ist die bewundernde Bezeichnung, die sich in Japan eingebürgert hat für den Reinigungsprozess der Shinkansen-Fahrgastwagen an der Endhaltestelle Tokyo-Station. Diese werden innerhalb von 6 bis 7 Minuten gereinigt, bevor die Züge wieder losfahren.

³ 「おもてなし」 Auch wenn er in diesem Text nicht erscheint, so ist 'Gastfreundschaft' doch ein Schlüsselbegriff der Reform bei TESSEI, mit dem es gelang, den Mitarbeitern Stolz auf ihre Arbeit zu vermitteln. Mit dieser veränderten Haltung wiederum wurden konstruktive Zusammenarbeit und hocheffiziente Abläufe möglich. Der Autor Teruo Yabe war General Manager der Abteilung 'Omotenashi Creation' bei TESSEI und hat anschließend auch seine eigene Firma so genannt.

⁴ 鉄道整備株式会社 Die Railway Maintenance Company wurde 1952 gegründet. Zum 60jährigen Firmenjubiläum wurde der Firmenname 2012 in 'JR-East Japan Techno Heart TESSEI' geändert (株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI). 'Techno Heart' steht dabei für 'Gastfreundschaft schaffen mit Technik und Herz'. Quelle: tessei.co.jp/company1.html (2021)

⁵ 見習い eigentlich 'Lernen durch Anschauen' oder 'Abschauen'. Dies ist das traditionelle Konzept der Ausbildung in japanischen Handwerksberufen, ebenso in der Geisha-Ausbildung oder in den Kampfkünsten.

⁶ In der Fallstudie 'Trouble at Tessei' (2015) wird die Situation wie folgt beschrieben: "As of 2005, the majority of Tessei's employees worked part time. The average worker was 53 years old, had held a number of previous jobs, and often had encountered difficulties on their career path. [...] Turn-over was a major challenge. Tessei hired 20-30 part-time employees per month, as many proved unable to endure the hard work the job entailed. Safety was another important issue. The number of on-the-job accidents reported by Tessei employees had risen sharply from 2001 to 2005. Complaints from customers were also on the rise. Commonly reported issues included untidy bathrooms and forgotten items left behind on the Shinkansen that were not returned."

⁷ 現場 'Genba' bezeichnet allgemein den Ort des Geschehens, im Zusammenhang mit Kaizen ist damit meist die Produktion oder der Ort, an dem die Arbeit geschieht, gemeint.

Der Arbeit einen neuen Kontext geben ('reframen')

Ich fasste meine Eindrücke aus dem ersten Monat in einem Bericht zusammen, machte einen Vorschlag auf der Managementversammlung und startete eine Reform. Worum es dabei in erster Linie ging, war: Wie gelingt es, die Blockade aufheben und die Mitarbeiter dazu zu bewegen sich zu öffnen? Bei jeder Fortbildung, wenn Mitarbeiter oder Teilzeitarbeitskräfte zusammenkamen, verkündete ich fortan diese Botschaft:

"Liebe Kollegen, Sie glauben vielleicht, die Welt des Putzens, in der Sie arbeiten, liege zu Recht im Dunkeln und Verborgenen, aber dies ist falsch!"⁸

"Ohne Ihre Reinigung bewegen sich die Shinkansen-Züge von East Japan Railway nicht von der Stelle. Sie sind nämlich die Techniker, die die JR-East-Züge warten mit einer Pflege namens Putzen."

Es war fast so wie in einem Anime-Zeichentrickfilm, wenn die Augen der Hauptfigur plötzlich zu leuchten beginnen: Ich spürte, wie sich die Blicke der Werker veränderten. Die Worte hatten eine Wirkung: Auf einmal fiel Licht auf ihre Arbeit, von der sie glaubten, dass sie nicht wahrgenommen werde. So eine Art von Empfindung war es wohl. Die Herzen begannen sich zu öffnen. Und ab da begannen wir mit der Umsetzung einer Reihe von Maßnahmen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Während wir diese Maßnahmen vorantrieben, verkündete eine Mitarbeiterin in einer Präsentation:

"Unser Arbeitsplatz ist ein Theater!"

"Die Fahrgäste haben die Hauptrolle, wir spielen die Nebenrollen. Und zusammen führen wir wunderbare Szenen auf der Bühne des Shinkansen-Theaters auf. Das sollten wir anstreben!"

Das hat mich sehr überrascht. Auf diese Formulierung wäre ich selbst nie gekommen. Dass diese Worte von einem Mitarbeiter kamen, macht sie so bedeutend. Da hat etwas stattgefunden, das man als 'Reframing' bezeichnet. Die eigene Arbeit ist neu definiert worden: Auf einmal war nicht mehr 'Putz-Zeit', sondern 'Showtime im Shinkansen-Theater'.

Auf keinen Fall sollten sie denken, dass sie 'Reinigungskräfte' sind.

Was ich danach getan habe, bestand vor allem darin zu verhindern, dass sie sich selbst als 'Putzfrau' oder 'Putzmann' sehen. Ich nahm mir vor, dieses Selbstbild mit allen Mitteln zu verhindern. Eine Möglichkeit dafür war die Arbeitskleidung. Bis dahin hatte es nur Uniformen für Reinigungskräfte gegeben, aber ich ließ nun alle möglichen Kataloge kommen, von Gastronomie bis Unterhaltungsindustrie. Und ab da trugen sie mal Hawaii-Hemden, mal verkleideten sie sich als Weihnachtsmänner. Mit der Kleidung ändert sich das Bewusstsein. Nicht als 'Reinigungskraft', sondern als 'Mitglied des Shinkansen-Theaters' sollten sie sich sehen. Dafür habe ich alle Mittel genutzt.

Einmal war es wohl so, dass eine 62jährige Mitarbeiterin ihre Arbeitskleidung mit nach Hause genommen hatte. Als sie diese vor ihrem Enkelkind anlegte, sagte dieses:

"Oma, toll siehst du aus! Das steht dir gut! Cool!"

Das erzählte sie mir mit Lachfalten im Gesicht. Mich hat das auch sehr glücklich gemacht. Ich habe es gleich an unsere Kommunikationsabteilung weitergegeben und in der Firma verbreitet. Ich dachte, es sei wichtig, eine solche Anekdote gleich mit allen Mitarbeitern zu teilen.

Nun hatte ich zwar dazu aufgerufen, mit Wünschen in Bezug auf die Uniformen auf mich zuzukommen. Eine unserer Seniorinnen sprach mich darauf an und sagte, sie würde sich gern in einer Art Lady-Gaga-

⁸ Wörtlich heißt es im Text: "[...] Sie glauben vielleicht, die Welt des Putzens, in der Sie arbeiten, sei ein dunkler Ort, [...]" In der Übersetzung wurde der

'dunkle Ort' (暗い場所) als Bereich interpretiert, der den Blicken der Fahrgäste entzogen ist, weil man nicht zeigen will, was man dort tut.



Look als 'Lady Baba'⁹ präsentieren. Das habe ich dann allerdings doch nicht aufgegriffen.



"Die Fahrgäste und die Kollegen nehmen mich wahr!"

Dann führten wir eine Maßnahme namens 'Angel-Reports' ein. Ein Team hat etwa 20 Mitglieder, eine Person darin wurde zum 'Angel-Reporter' ernannt. Und dieser trugen wir auf, all die Dinge, die sie während der Arbeit sah oder hörte, an die Firma zu berichten. Als Regel habe ich festgelegt, nur 'gute Dinge' zu berichten. Über schlechte Dinge brauchten wir keine Meldungen. Was ich damit erzeugen wollte, war das Gefühl: "Jemand bemerkt es!"

Das ist das genaue Gegenteil des misstrauischen Gefühls: "Jemand beobachtet mich!" Dieses nämlich ruft unbegründete Befürchtungen hervor. Deshalb schrieb die Regel vor, nur über Positives zu berichten. Es war auch nicht festgelegt, was 'gute Dinge' sind. Ich sagte: "Berichtet über das, was Ihr selbst für gut haltet." Ich dachte, sobald man einen Maßstab festlegt, was gut und was schlecht ist, wird die Abgrenzung schwierig und es wird kompliziert. Den Maßstab habe ich deshalb den 'Angel-Reportern' überlassen, mir ging es einfach darum, so viele 'gute Dinge' wie möglich zu entdecken.

"Herr / Frau X kommt immer ein wenig früher zur Arbeit und arrangiert das Werkzeug so, dass alle gut arbeiten können."

"Herr / Frau Y ist erst seit drei Monaten in der Firma und ist so engagiert, dass es uns alle motiviert."

Diese Art von Meldungen begann sich anzusammeln. Wir wählten die schönsten aus und verteilten sie in der Belegschaft. Und das führte zu Kommunikation: "Hier steht etwas über mich!" oder "Hier, das ist ein Bericht über Dich!" In der Anfangszeit gab es etwa 400 dieser Meldungen im Jahr. 2015 war die Zahl angewachsen auf mehr als 10.000 Meldungen pro Jahr.¹⁰

Wenn Vertreter aus dem Firmenmanagement sich heute für Beratung an mich wenden, höre ich oft:

"Bei uns in der Firma gibt es keine Kultur des Lobens."

Darauf entgegne ich dann:

"Ist es bei Ihnen nicht etwa so, dass Belobigungen nur von Management und Führungskräften kommen?"

Natürlich ist es wichtig, dass Management und Führungskräfte Anerkennung aussprechen, aber es gibt Grenzen. Es gibt nämlich Orte, an denen sich jemand einsetzt, ohne dass dieses Engagement vom Management wahrgenommen wird. Aber die Kollegen, die am selben Ort arbeiten, nehmen es wahr. Deshalb ist es wichtig, dass sie ihre Arbeit gegenseitig anerkennen und sich gegenseitig loben. Das stärkt den Teamzusammenhalt und erzeugt ein Band zwischen den Mitarbeitern.

Wichtig dabei war, keinen Beurteilungsmaßstab vorzuschreiben. Damals kam eine Firma auf mich zu und kündigte an, sie würden den Angel-Report einführen. Das taten sie dann offenbar auch, aber es funktionierte nicht. Weil sie eben eine Definition vorgegeben hatten, eine Einstufung in der Art: "In so ei-

⁹ 'Baba' ist im Japanischen die Alte, Greisin.

¹⁰ Im Jahr 2015 hatte TESSEI etwa 900 Beschäftigte, darunter 30 'Angel-Reporter'. Rechnerisch entfielen auf jeden Mitarbeiter elf (!) solcher Meldungen im Jahr. Darin sind zwar Doppelungen enthalten, die Zahl zeigt jedoch, dass eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung tatsächlich entstanden

war (aus E-Mails des Autors vom 3. und 10. Mai 2021). Aktuelle Beschäftigtenzahlen (2020): 904 Beschäftigte, 37 % Teilzeit, 34 % weibliche Arbeitskräfte. Quelle: Firmenwebseite tessei.co.jp/company1.html (2021)

nem Fall gibt es 500 Yen". Dies führte in den Arbeitsbereichen zu Unzufriedenheit und es gab Stimmen wie: "Das ist unfair" oder "Das ist voreingenommen".

Das Management möchte präzise und genau sein und hätte halt gern einen Orientierungsmaßstab. Aber wenn man die Regeln zu detailliert ausarbeitet, funktioniert es nicht. Unser Ziel war, das Gefühl zu erzeugen: 'Meine Leistung wird anerkannt'. Von diesem Ziel her betrachtet, war der Ansatz 'nur Positives' und 'den Maßstab überlassen wir den Reportern' jedenfalls der richtige.

Warum Harvard auf das das '7-Minuten-Wunder' aufmerksam wurde



Ein Anruf von der Harvard Universität

Im Jahr 2010 etwa bekam ich einen Telefonanruf: "Mein Name ist Soundso von Harvard, ist Herr Yabe zu sprechen?" Zuerst hielt ich es für einen Anruf von einer Versicherung (lacht). Und dann war ich überrascht, als klar wurde, dass die Harvard Universität mehr über unseren Ansatz erfahren wollte.

In der Eisenbahnbranche hatten wir schon Aufmerksamkeit erregt. So hatten uns etwa 20 Personen von einem Internationalen Eisenbahnverband in Europa für eine Besichtigung besucht. Sie waren alle erstaunt, dass in einem Bereich, in dem die Arbeit hart ist und mit vielen älteren Beschäftigten¹¹, eine

so hochwertige Dienstleistung erbracht wurde. Ab da war der Lauf der Dinge etwa so: Der Sender CNN aus Amerika stieß auf den Bericht des Eisenbahnverbands, die entsprechende CNN-Berichterstattung wurde weltweit ausgestrahlt und dies führte dann zur Anfrage der Harvard Universität.

Das war kurz nach der Finanzkrise. Auf der ganzen Welt wurde die bisherige Art des Managements in Frage gestellt und nach Alternativen gesucht. In diesem Umfeld erregte unser damaliger Ansatz Aufmerksamkeit. Ausgehend von einer pyramidalen Organisation wurde viel über Top-Management und effiziente Kontrolle diskutiert. Ich denke, in akademischen Kreisen wurde zu dieser Zeit auch nach Wegen gesucht, wie man die Leistung der Mitarbeiter an der Basis der Pyramide ins rechte Licht setzt. Dafür wurden wir als Beispiel herangezogen.¹²



Innovationen, hervorgebracht durch die traditionelle Kultur¹³ japanischer Unternehmen

Ich glaube, die traditionelle Kultur japanischer Unternehmen war die Grundlage, die es uns ermöglicht hat, die Mitarbeiter mittels des 'Shinkansen-Theaters' glänzen zu lassen. Lebenslange Beschäftigung und das Senioritätsprinzip werden zwar oft als nicht mehr zeitgemäß bezeichnet. Aber es gibt eine bestimmte Kultur, die sich in einem solchen System herausbildet: sich langfristig mit einer Aufgabe beschäftigen und sich darin entwickeln zu können.

¹¹ 高齢者 wörtlich 'Personen hohen Alters'. Der Autor erläutert dazu: "In Japan bezeichnet man im Allgemeinen ein Alter ab 65 Jahren als 'hoch'. Bei TESSEI gab es keine exakte Definition, ich selbst habe Personen ab einem Alter kurz vor 60 dazugezählt." (aus E-Mail des Autors vom 3. Mai 2021) Im Text übersetzt als 'ältere', 'betagte Beschäftigte' oder 'Senioren'.

¹² Unter dem Titel 'Trouble at Tessei' gibt es dazu eine Fallstudie der Harvard Business School (2015), siehe Quellen.

¹³ 風土 eigentlich: geographische Eigenart; Landschaft; Landschaftscharakter; Klima; Witterungsverhältnisse; hier in der Bedeutung von 企業風土 'Betriebsklima' oder 'Unternehmenskultur'



Die Bande zwischen den Menschen, die in den Teams entstehen. Harmonie als gemeinsamer Wert. Gegenseitige Anerkennung und gegenseitiger Ansporn. Diese Art von Betriebsklima war als Basis für unsere Reform vorhanden.

Unsere Organisation war geprägt durch die hohe Anzahl älterer Mitarbeiter. Der Einsatz solcher Mitarbeiter wird ja oft gefordert¹⁴. Mein Eindruck damals war: Ältere Mitarbeiter stecken noch voller Energie! Bei uns gab es Werker in ihren 70ern, die mit vollem Einsatz gearbeitet haben. Bei Innovation denkt man oft an das 'Hervorbringen völlig neuer Ideen'. Ich verstehe den Begriff eher im Sinne von 'Das Alte befragen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen'. Das, was junge Leute im Silicon Valley entwickeln, sind ebenso Innovationen, wie wenn ein Team betagter Mitarbeiter am Tokyo-Bahnhof die täglichen Arbeitsabläufe überarbeitet und verbessert.¹⁵ Mit einem neuen Ansatz an die eigene Arbeit herangehen und in Frage stellen. 'Das Alte befragen' bedeutet sinngemäß: Je älter die Organisation, desto mehr Weisheit steckt und schlummert in ihr. Man soll nicht verzagen, nur weil etwas alt ist, sondern vielmehr die Perspektive ändern zu einer positiven Erwartung wie: 'Das hat Geschichte' oder 'Da steckt viel Knowhow drin'. Und dann geht es darum, die kleinen Potenziale¹⁶ zu entdecken und dies kontinuierlich immer weiter zu tun.



Erfolgsfaktoren für die Veränderung einer Organisation

Inzwischen habe ich an vielen Stellen über das 'Shinkansen-Theater' und das das '7-Minuten-Wunder' berichtet. Und ich freue mich, wenn Manager und Personaler beeindruckt sind und die Maßnahmen nachahmen und umsetzen. Das ist soweit zwar sehr erfreulich, allerdings scheitern viele und werden frustriert. Weshalb ist das so? Ich bin mir sicher, es liegt daran, dass sie nur die Oberfläche unserer Maßnahmen kopieren. 'Die Arbeit reframen', 'mittels neuer Arbeitskleidung das Bewusstsein verändern', 'mit Angel-Reports eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung schaffen' sind zwar alles Dinge, die hübsch klingen, wichtig aber ist, wie 'gründlich' man bei der Umsetzung ist. Es gibt kein Wundermittel für die Veränderung einer Organisation, entscheidend für Erfolg oder Misserfolg ist die tagtägliche Konsequenz.¹⁷

Bisweilen höre ich von Managern, bei denen es nicht funktionierte, Aussagen wie diese: "Wir waren ja bereit, es mit neuen Maßnahmen versuchen, aber dann hieß es: Wir sind doch Fachkräfte für dieses oder jenes, so weit müssen wir nicht gehen." Denen entgegne ich, dass es bei uns auch nicht anders war. Man mag noch so oft vom 'Shinkansen-Theater' sprechen, das Bewusstsein verändert sich nicht so leicht. Wir waren aber festen Willens, dieses Selbstbild von der 'Reinigungskraft' zu ändern und haben es mit verschiedenen Maßnahmen immer wieder versucht. Eine solche Veränderung kommt nicht von allein, deshalb darf man sich die Anzeichen nicht entgehen lassen: 'Der Gesichtsausdruck ist ein wenig anders.' oder 'Jetzt gehen langsam auch Rückmeldungen ein'. Solche Dinge muss man aufgreifen und teilen und dies immer wieder. Leicht verändert sich das Bewusstsein nicht, aber irgendwann geschieht es doch. Mit diesem Glauben muss man am Ball bleiben, anders geht es nicht.

¹⁴ Vor dem Hintergrund der 'Überalterung der Gesellschaft' (高齢化社会), die sich in Japan besonders schnell vollzieht, fordert die Politik die Unternehmen seit vielen Jahren dazu auf, das ungenutzte Arbeitskräftepotenzial älterer Mitarbeiter sowie Frauen stärker zu nutzen.

¹⁵ Die Unterscheidung zwischen Produkt- und Prozessinnovationen ist auch in der Betriebswirtschaftslehre üblich.

¹⁶ Der Autor spricht hier wörtlich von 'kleinen Entdeckungen' (小さな発見) und ergänzt: "Kleine Entdeckungen" ist wörtlich zu verstehen: Dinge entdecken, die im eigenen Arbeitsumfeld liegen, die man im Team selbst umsetzen

kann und diese mit praktischer Intelligenz und Einsatz zu lösen. Das versteht man in Japan unter 'Kaizen'. Ich glaube, wenn man dann durch gegenseitige Anerkennung dieses Einfallsreichtums und des Arbeitseinsatzes Bande in der Belegschaft schafft, dass dies dann weiter zu einer großen Entdeckung (bahnbrechende Innovation) führen kann." (aus E-Mail des Autors vom 3. Mai 2021)

¹⁷ Ganz ähnlich formuliert es Masaaki Matsuo in seinem Artikel 'Weltspitze: "Zaubertricks für Erhalt und Verbesserung der Qualität gibt es nicht. Es gibt nur die täglichen und stetigen Verbesserungsaktivitäten!"' (siehe Quellen)

Außerdem muss man sich damit abfinden, dass man halt nicht alle Menschen ändern kann. Es ist illusorisch, die Motivation aller Mitarbeiter gleichermaßen erhöhen zu wollen oder eine Organisation zu erschaffen gefüllt mit hoch motivierten Leuten. In einer stagnierenden Organisation sind es anfangs vielleicht 5 % der Belegschaft, die eine Veränderung bewirken können. Wichtig ist, diese Leute ausfindig zu machen und sie zu Führungskräften heranzuziehen. Hier geht es nicht um Bevorzugung, sondern um Strategie, man könnte es strategische Personalplanung nennen. Zeit und Geld sind nur begrenzt vorhanden, wie kann man unter diesen Umständen etwas bewirken? Schauen Sie genau hinein in Ihre Organisation und finden Sie diese Mitarbeiter, die leuchten und die Potenzial haben.

In diese Leute investieren Sie dann schwerpunktmäßig und lassen sie zu Anführern Ihrer Reform werden. Diese Anführer sind es, die sich an ihren Arbeitsplätzen engagieren und kämpfen und die ihre Anhänger verändern. So vollzieht sich ein Wandel. Bei uns gab es viele Mitarbeiter, die einen Wechsel der Arbeitskleidung oder die Angel-Reports und andere Maßnahmen negativ sahen und dies auch sagten. Aber es gab auch Leute, die sich damit identifizierten und die freudig erregt waren. Besser, als sich von den negativen Meinungen beeinflussen zu lassen, ist es in einer solchen Konstellation, mit den Veränderungswilligen gemeinsam voranzugehen, auch wenn es nur wenige sind.

Ich werde oft gefragt, wie ich mit den Widerständen umgegangen bin, und die Antwort ist: nicht weiter beachten. Wichtiger ist, dass die Leute, die die Veränderung vorantreiben, im Rampenlicht stehen, und das Bewusstsein zu ändern, eine Person nach der anderen. Irgendwann, wenn deren Anzahl eine Grenze übersteigt, ändert sich die Firmenkultur. Menschen können sich Einflüssen nicht entziehen und werden von ihrer Umwelt stark beeinflusst. Sobald die Minderheit zur Mehrheit wird, werden diejenigen, die immer dagegen gewesen sind, sich entweder verändern oder die Firma verlassen. Und das ist in Ordnung.



Kurzlebenslauf

Teruo Yabe 矢部輝夫

Präsident der 'Omotenashi Creation Company'

Eintritt in die Japanische Staatsbahn 1966. 40 Jahre lang zuständig für Sicherheitsmaßnahmen für Züge und Fahrgäste. Ab 2005 Vorstand und General Manager der Abteilung für Unternehmensplanung bei Railway Maintenance Company (heute JR-East Techno Heart TESSEI Co., Ltd.). Verwandelte die *Shinkansen*-Reinigungsfirma in einen 'Dienstleister für Gastfreundschaft', indem er die Idee des 'Rundum-Service' etablierte. Nach Positionen als Senior-Managing-Director und General-Manager der Abteilung 'Omotenashi Creation' (Schaffung von Gastfreundschaft) 2015 Eintritt in den Ruhestand. Gründung der 'Omotenashi Creation Company', Beratertätigkeit.

Neugierig auf mehr?

Zur TESSEI-Reform bieten wir ein **Webinar** mit Video-Vortrag, -Interview und Q&A mit T. Yabe.



Näheres erfahren Sie hier:

https://rdinterlogue.com/de/webinar_yabe-san



Quellen

Der obige Artikel ist unter dem Titel 「7 分間の奇跡」を実現する新幹線劇場誕生秘話 am 27.11.2020 auf der Webseite der Firma Link and Motivation Group Inc. erschienen in der Rubrik 'The Meaning of Work'.

Quelle: lm-tmw.com/the-meaning-of-work/omotenashi-company/ (Inhalt verfügbar im Mai 2025)

Sicherungskopie¹⁸:

web.archive.org/web/20210504093720/https://lm-tmw.com/the-meaning-of-work/omotenashi-company/

Artikel: Ethan Bernstein; Ryan W. Buell, 'Trouble at Tessei'; Harvard Business School, Oct. 2015

hbsp.harvard.edu/home/ (kostenpflichtig)

Artikel: Masaaki Matsuo 松尾政明, 『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 レビュー (IE Review), Vol. 50 No. 2 2009.5, S. 15–21

Übersetzung: Roman Ditzer, 'Weltspitze – Verwirklichen eines Traums und die Wiederbelebung eines Werks – Alternative: Untergang', 2019

researchgate.net/publication/343722520_Weltspitze_-_Verwirklichen_eines_Traums_und_die_Wiederbelebung_eines_Werks_-_Alternative_Untergang

Impressum

RD interlogue
St. Annenufer 5, c/o EQS Group
20457 Hamburg
www.interlogue.de

Übersetzung mit freundlicher Genehmigung des Autors, Rechte vom Herausgeber erhalten im Februar 2021:
"editing and photos by courtesy of THE MEANING OF WORK, a project of the Link and Motivation Group, © 2020"

© Copyright

Dieses Werk 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.

¹⁸ Internet-Inhalte können sich ändern, deshalb haben wir (soweit dies möglich war) Sicherungskopien der Internet-Quellen auf web.archive.org angelegt.



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 rdinterlogue.com/de/japan_lernreisen