

# Respect for People - ein Gewinn für alle

## Beispielhaft: Von der Reinigungskraft zum Ansprechpartner für Kunden

Ende März reiste eine 18-köpfige Delegation der Harvard Business School of Economics nach Japan, um sich über die jüngsten Entwicklungen in den Unternehmen zu erkundigen. In einem kleinen Video-Clip berichtete die Nikkei Zeitung in der Online-Ausgabe, dass die Professoren unter anderem auch die Firma Tessei besichtigt haben, da diese vor allem mit ihrem Managementmodell zukunftsweisend sei. Tessei hat sich durch Aktivierung seiner Mitarbeiter vom "Putztrupp für Züge" zu einem Allround-Dienstleister entwickelt.

von Mari Furukawa-Caspary

Jeder, der einmal in Japan war und mit dem Shinkansen-Schnellzug gefahren ist, wird wissen, dass diese Züge äußerst pünktlich und sauber sind. Als Passagier bekommt man ab einer Verspätung von über 15 Minuten den gesamten Fahrpreis erstattet. Lean-versierten Reisenden ist vielleicht auch aufgefallen, dass diese Züge an den Bahngleisen punktgenau halten, damit sich die Zugtüren genau an den für die Fahrgäste angebrachten Bodenmarkierungen zum Einstieg öffnen, um den Einsteigevorgang zu beschleunigen.

Die Züge werden in der Langstrecke eingesetzt und pendeln zwischen Tokio und den entlegeneren Großstädten. Osaka, 400 km von Tokyo entfernt, wird mehrere Male in der Stunde (in den Hauptverkehrszeiten im Fünf-Minuten-Takt) angefahren, und man benötigt für die Reise etwa 2 1/2 Stunden.

"Tessei", ursprünglich eine Abkürzung von "Tetsudo Seibi Kabushikigaisha", also "Instandhaltungsgesellschaft der japanischen Eisenbahn", ist die bahneigene Gesellschaft, die u. a. für die Reinigung der Züge zuständig ist. Vielleicht erinnern



Abb. 1: Noch vor einigen Jahren standen die Putztruppen für den Shinkansen in Arbeitskleidung parat. Ihre Aufgabe war es, die Hochgeschwindigkeitszüge zu reinigen, und einige Mitarbeiter schämten sich für ihren Job.

sich auch manche an die fleißigen unscheinbaren Putzkolonnen, die zwischen den kurzen Stopps der Züge im Heimatbahnhof rasch und zuverlässig ihre Arbeit erledigten (Abb. 1).

Seit einigen Jahren hat sich dieses Bild aber noch einmal stark gewandelt. Mittlerweile sind die Reinigungskräfte gar nicht mehr unscheinbar, sondern zu einem anerkannten hochprofessionellen

Allround-Dienstleister geworden, bei dem sich auch die Entwickler der Züge Rat holen, bevor sie zum Beispiel die Innenausstattung konstruieren.

Die 400 Meter langen Züge, insgesamt 16 Wagen, werden mittlerweile innerhalb von 7 Minuten von einer 22-köpfigen Mannschaft komplett gereinigt, d.h. der Müll wird entsorgt, die Sitze mit einem Handbesen gefegt, der Boden ge-

wischt, Toiletten geputzt, Spiegel poliert, Tischchen desinfiziert, Fensterrahmen gewischt und Kopfstützenbezüge gewechselt. Alle Fundsachen werden professionell eingesammelt und sortiert. Die Züge halten insgesamt 12 Minuten in Tokio, bevor sie wieder drehen. Fünf Minuten benötigen die Fahrgäste für Ein- und Ausstieg.

### Gäste spüren die Motivation

Was Außenstehenden besonders eindrucksvoll auffällt, ist die hohe Motivation der Servicekräfte, die sich mittlerweile von meist in blau und rosa gekleideten unsichtbaren Heinzelmännchen in selbstbewusst auftretende Profis verwandelt haben, die dem Fahrgast jede erdenkliche Hilfe zuteil werden lassen. Mittlerweile sind sie auch je nach Jahreszeit unterschiedlich angezogen - zum Beispiel Weihnachten: da erfreuten 22 blitzschnell den Zug putzende Weihnachtsmänner die Fahrgäste. Im Internet gibt es einen englischsprachigen Bericht von der staatlichen Rundfunkanstalt, der Aufschluss gibt über die Macht von Selbstverantwortlichkeit, intrinsischer Motivation und den Möglichkeiten, die Lean dafür bietet. Als Geschäftsführer Teruo Yabe sein Amt vor neun Jahren antrat, fand er das



Abb. 2: Schon durch die neue Kleidung kommt zum Ausdruck, dass die Reinigungskräfte kompetente Dienstleister und Ansprechpartner für die Reisenden sind. Foto: www.jibtv.com

vor, was wahrscheinlich in den meisten Putzkolonnen der Welt der Normalfall ist: Ältere, schlecht ausgebildete Frauen und Männer in steuerbegünstigter Teilzeit, die sich für einen niedrigen Stundenlohn von ca. 800 Yen (je nach Wechselkurs ca. 6 Euro) bei der Bahn verdingten, um zuhause irgendwie über die Runden zu kommen. Oftmals mutlos, selten motiviert, denen man alles sagen musste, was zu tun war und die trotzdem überfordert schienen.

### Die Menschen müssen es wollen

Yabe, der bei der Muttergesellschaft lange für die Sicherheit zuständig war, war davon überzeugt, dass man hier mit ausgeklügelten Anweisungen und Vorschriften nicht mehr weiterkam. Er kannte das von den Sicherheitsvorschriften an Bahnübergängen, wo selbst die wohlbegründetsten Verbote ("Gleiskörper bei Herannahen des Zuges nicht überqueren") nichts halfen, wenn die Menschen es nicht selbst wollten. Als Erstes nach seinem Amtsantritt besichtigte er die Umkleieräume und Pausenräume der Mitarbeiter und stellte fest, dass diese in stickigen Räumen unterhalb der Platt-

formen untergebracht waren. Er ließ dort Klimaanlage einbauen. Dann führte er die Teamarbeit ein, sorgte für die Grundbedingungen, um Ordnung und Sauberkeit zu ermöglichen, wie das Teamgespräch vor Schichtbeginn. Er stellte für die Teams Mittel und Möglichkeiten bereit, damit sie in die Lage kamen, alle notwendigen Betriebsmittel selbst zu beschriften und zu pflegen, die Arbeitsplätze zu organisieren, die Reinigungs-Standards als Team selbst festzuhalten und durchzuführen. Er stellte fest, dass viele der Frauen, meist über 50, es nicht wagten, ihrer Nachbarschaft zu erzählen, wo sie arbeiteten - "wo sie gelandet waren", wie es eine der interviewten Teamleiterinnen ausdrückt. Yabe kam auf die Idee, die Mitarbeiter nicht mehr "unsichtbar" sondern sichtbar zu machen, zunächst durch eine knallrote Uniform.

### Arbeit darf sichtbar sein

Auf die Frage der Mitarbeitenden, warum er das tue, antwortete er, dass es wohl falsch sei, wenn Menschen, die hart arbeiten um anderen das Leben leichter zu machen, sich unsichtbar machten. Man müsse sich nicht dafür schämen oder ver-

### Zahlen, Daten und Fakten

Ein Ticket Tokyo - Osaka kostet z.Zt. ca. 100 Euro. Ein Zug hat 16 Waggon mit insgesamt 1323 Sitzplätzen. Tessei beschäftigt ca. 830 Mitarbeiter, die täglich etwa 120 Züge abfertigen. Durchschnittsalter 52 Jahre, die meisten davon weiblich, in steuerbegünstigter Teilzeit. Der Stundenlohn für eine Reinigungskraft beträgt ca. 8 Euro. Ein durchschnittlicher japanischer Haushalt verfügte 2013 knapp über 3000 Euro monatlich. TV-Bericht zum Thema:

[www.jibtv.com/programs/resilient/20130531.html](http://www.jibtv.com/programs/resilient/20130531.html)



stecken, sondern man müsse darauf stolz sein. Die Mitarbeiter stellten überrascht fest, dass sie nun häufig von Fahrgästen um Auskunft und Hilfe gebeten wurden, seit sie durch die rote Kleidung besser wahrnehmbar waren. Die Beachtung durch Mitmenschen gab vielen von ihnen die Selbstachtung wieder, erzählen sie.

Und als die Frage aufkam, was denn eigentlich daran schön sein sollte, anderen Menschen ihre Hinterlassenschaften hinterher zu putzen, gab Yabe zur Antwort, dass die Putztruppe in der gesamten Wertschöpfungskette der Bahn eine durchaus wichtige Funktion hätte: Sie sind diejenigen, die Reiseerinnerungen schaffen. Ihnen kommt die entscheidende Rolle zu, mitzuwirken, ob die Fahrgäste ihre Reise als angenehm oder unangenehm in Erinnerung behalten. Und das kann ausschlaggebend sein, wenn bei der nächsten Reise das Transportmittel gewählt wird. Die Wertschöpfung der Putzkolonne besteht in der Schaffung einer angenehmen Reiseerinnerung, die Kunden wiederkehren lässt.

In Interviews berichten die Mitarbeiter von Stolz und dem positiven Gefühl, sich nützlich machen zu können und von anderen gebraucht zu werden. Es ist kein schlichter Marketing-Gag, wenn Yabe allen Mitarbeitern Aufkleber und sonstige kleine Andenken an die Zugfahrt mitgibt, die diese an Kinder und Familien verteilen sollen. Er fördert bewusst die direkte Interaktion der Mitarbeiter mit den Kunden, deren positives Feedback Ansporn und Gradmesser für alle ist. Er führte eine Mitarbeiterzeitschrift namens "Angel's Report" ein, in der die Mitarbeiter ihre positiven Erlebnisse mit Passagieren ("Mutmach-Geschichten") posten.

### **Selbstbestimmt arbeiten**

Die Vorgehensweise beim Reinigen wird von den Mitarbeitenden der Putzkolonnen

selbst besprochen, koordiniert, standardisiert und immer weiter verbessert. Innerhalb weniger Monate kam man in die Lage, in kürzerer Zeit mit weniger Menschen einen Zug perfekter zu säubern als je zuvor. So konnte bei gleicher Mannschaftsstärke eine immer höhere Anzahl von Zügen bewältigt werden.

Und wie beim Lean japanischer Spielart üblich, macht man nicht "das Gleiche mit immer weniger Menschen", sondern "immer mehr mit den gleichen Menschen". Nun hat man Zeit, um nicht nur immer mehr Züge, sondern auch die Bahnsteige sauber zu halten und sich professionell im Bahnhofsbereich um die Fahrgäste zu kümmern, überforderte Fahrgäste zum richtigen Gleis zu bringen, quengelnde Kinder zu trösten, älteren Fahrgästen mit dem Gepäck und beim Einsteigen zu helfen. Neuerdings beraten die Tessei-Teams auch Fahrzeugbauer bei der Gestaltung der Inneneinrichtung – von der Bemessung der Mülleimer bis hin zum Design der Kopfstützen und der Trennung der Geschlechter bei den Toiletten. Was zunächst als Experiment begann, konnte bald der Bahn als vollwertiger Zusatzservice extra in Rechnung gestellt werden. Auch der Stundenlohn wurde auf 1100 Yen (ca. 8 Euro) angepasst.

### **Erfolg und Anerkennung spornen an**

Die Reinigung selbst ist mittlerweile dermaßen durchchoreografiert, dass sie von den in- und ausländischen Passagieren gefilmt und fotografiert wird. Auch ausländische Fernsehgesellschaften kommen vorbei. Von solcher Beachtung und Bewunderung angefeuert, kommen die "Service-Profis" mittlerweile zu immer neuen Ideen und schaffen immer neue Werte. Natürlich arbeitet man nicht ununterbrochen in diesem Tempo den ganzen Tag durch, sondern man hat sich dadurch Zeitfenster geschaffen, vor allem um Meetings und Workshops ab-

zuhalten, in denen die Teams ihr professionelles Wissen vertiefen und erweitern, Ideen und Ziele entwickeln. Mittlerweile sehen sie sich als Dienstleister, die sich im gesamten Bahnhofsbereich um das Wohlergehen der Fahrgäste kümmern. Zum Beispiel wurden nach ihren Vorstellungen in allen großen Bahnhöfen schön und praktisch eingerichtete Warteräume speziell für Kinder und deren Eltern eingerichtet. Und vor allem: Als Fahrgast merkt man den Mitarbeitern die positive Grundeinstellung zu ihrer Arbeit an, sie sind freundlich, offen, informiert, und offenkundig stolz. Das steckt an.

### **Anreicherung statt Reduzierung**

Ein gutes Beispiel, wie "Lean Management" als Anreicherungssystem funktioniert, in dem Menschen "mit immer weniger auskommen", nicht, weil man immer billiger werden möchte, sondern weil die Menschen "mehr aus sich" und "etwas daraus" machen wollen und deshalb immer mehr Wissen und Können anreichern. Mittlerweile ist dieses Unternehmen zum Standardunterrichtsmaterial bei der Harvard Business School avanciert und laut Yabe interessiert sich auch die französische Bahn (SNCF) für dieses Arbeitsmodell. ■



Foto: Shunji Bell

Mari Furukawa-Caspary arbeitet seit knapp 10 Jahren mit Shunji Yagyu zusammen und sie berät als Lean-Expertin selbst mittelständische Unternehmen. Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf dem "Monozukuri"-Ansatz des TPS als einem wissensanreichernden organischen System, das die menschlichen Fähigkeiten bei der Entwicklung einer dynamischen, hochqualitativen und verschwendungsarmen Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellt.