

Kaizen im Rheintal

Wie ein Ostschweizer Industriebetrieb mit japanischen Methoden konkurrenzfähig bleibt

Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland ist in aller Munde. Im Rheintal hat sich ein kleiner Industriebetrieb dafür entschieden, in der Schweiz zu bleiben. Durch die Neuorganisation der Produktion nach der japanischen Kaizen-Philosophie konnte die Produktivität um 30 Prozent gesteigert werden. Vorläufig ist man damit weltweit konkurrenzfähig.

Mt. Diepoldsau, im Oktober

Ausserlich unterscheidet sich die Noventa kaum von anderen schweizerischen Industriebetrieben mittlerer Grösse. Das Unternehmen bezeichnet sich als «Outsourcing-Spezialist». Es stellt unter anderem Handtuch- und Seifenspender für CWS, Nähmaschinen-Gehäuse für Bernina und Dusch-WC für Geberit her. Der Hauptsitz, ein vierstöckiges Mehrzweckgebäude, verströmt mit seiner verglasten Fassade und der knallroten Eingangstür eine gutschweizerische Mischung von Zweckmässigkeit und Modernität. Als Unternehmen mit einem Umsatz von rund 50 Millionen Franken und 160 Mitarbeitern passt die Noventa auch gut in die von KMU geprägte Wirtschaftsstruktur des Rheintals. Und doch ist man sich bei der Noventa sicher, ein ganz besonderes Unternehmen zu sein.

Vorbild Toyota

Die Einzigartigkeit besteht nicht etwa in der Ausrichtung auf qualitativ hochstehende Produkte oder darin, in einem Nischensegment die Marktführerschaft innezuhaben; nein, dies können auch andere erfolgreiche Schweizer Betriebe von sich sagen. Die Besonderheit von Noventa liegt im Urteil von Geschäftsleitungsmitglied Dieter Marxer vielmehr darin, wie sich das Unternehmen als Industriebetrieb in der zunehmend globalisierten Welt behauptet. Noventa hat nämlich im Jahr 2004 die Produktion komplett umgestaltet, und zwar nach den Grundsätzen der japanischen Produktionsmethode «Kaizen» (kontinuierliches Verbessern). Die Produktivität stieg dadurch um 30 Prozent. Damit ist Noventa weltweit konkurrenzfähig, wie Marxer sagt.

Die Theorie von Kaizen ist nicht taufisch. In den sechziger Jahren wurde sie vom Autokonzern Toyota erfunden und seither kontinuierlich weiterentwickelt. Die Toyota-Produktionsmethode sorgte innerhalb der Autobranche zwar für Furore, aber in anderen Wirtschaftszweigen hat sie hierzulande keine breite Anwendung gefunden, wie Marxer sagt. Sein Unternehmen stiess im Lauf eines Projekts zur Senkung der Kosten auf Kaizen. Das Unternehmen suchte nach Wegen, um der Forderung eines Grosskunden nach einer Preissenkung «in zweistelliger Prozentzahl» zu entsprechen. Zunächst erwog Noventa die Verlagerung der Produktion nach Asien oder Osteuropa. In einem Pilotprojekt wurden je eine Produktionslinie in Malaysia und Tschechien aufgebaut, die man ein Jahr lang laufen liess. Danach stand fest, dass sich die Verlagerung nicht rechnet, wenn in der Schweiz eine substantielle Produktivitätssteigerung gelingt. Die Führung der Noventa entschied sich, genau dies zu versuchen.

Wertschöpfung contra Verschwendung

Gemäss Kaizen wird unterschieden zwischen wertschöpfenden und verschwenderischen Tätigkeiten in einem Betrieb. Nur für wertschöpfende Tätigkeiten sind Kunden bereit, etwas zu zahlen.



Montagelinie bei der Noventa in Diepoldsau.

CHRISTOPH RUCKSTUHL

Verschwendung dagegen kann entstehen durch Fehler, Überproduktion, zu hohe Warenbestände, zu lange Transportwege oder unnötige Wartezeiten. Ausgehend von dem Grundsatz, Verschwendung konsequent zu vermeiden, wurde im Frühling 2004 die Produktionslinie für das damals wichtigste Noventa-Produkt, den CWS-Handtuchspender, komplett neu gestaltet. Vor der Osterpause mussten die Mitarbeiter die bestehende Montagelinie komplett zerteilen, damit allen klar wurde, wie ernst es dem Management mit dem Neustart war. Danach baute ein Team, bestehend aus dem Produktionsleiter und den betroffenen Arbeitern, die Montagelinie nach Kaizen-Vorbild komplett neu auf – mit der Vorgabe, in zwei Wochen wieder in Produktion zu gehen und mindestens 20 Prozent produktiver zu sein.

War früher der Endmontage eine Vormontage vorgelagert, in der die Arbeiter in ihrem eigenen Tempo bestimmte Teile zusammensetzten, so wird heute das gesamte Endprodukt in einem Zug montiert. Dabei arbeiten sich – je nach Auslastung – vier bis sechs Arbeiterinnen und Arbeiter gegenseitig zu. Die Arbeitsschritte, ja jeder Handgriff, ist genau vorgegeben und zeitlich synchronisiert. Das Arbeitstempo ist zügig, aber nicht gehetzt. Niemand muss sich unnötig strecken oder bücken, um an ein Werkzeug zu gelangen, alles liegt zwischen Hüft- und Schulterhöhe bereit.

Ein Produktionssystem, bei dem alle Beteiligten wie die Rädchen einer einzigen Maschine mitarbeiten, ist anfällig für Störungen. Es braucht bloss ein kleines Teilchen zu fehlen, und schon steht der gesamte Ablauf still. Umso wichtiger ist es, dass die Logistik klappt. Diese erfolgt nach dem ebenso simplen wie genialen System «Kanban» (Japanisch für «Karte»). Dabei werden die Arbeitsplätze im Halbstundentakt mit Ersatzteilen beliefert. Verantwortlich dafür ist der «Käfer», eine Mitarbeiterin, die alle Regale nach leeren Behältern abklappert und diese ersetzt. Für jeden geleerten Behälter steckt sie eine Karte an ein dafür vorgesehenes Brett; für jedes Einzelteil zeigt also die Zahl der farbigen Karten den Verbrauch an. Der Lieferant braucht bloss via Web-

Cam einen Blick auf das Brett zu werfen und weiss, wie viel Material er nachliefern muss.

Für die Mitarbeiter sei die Umstellung zum Teil enorm schwierig gewesen, gibt Marxer unumwunden zu. Die neue Methode verlange ihnen viel ab. Niemand könne mehr in seinem eigenen Takt arbeiten, sondern alle müssten sich nach dem Tempo des Produktionsprozesses richten. Tatsächlich muss sich bei Noventa das Individuum dem Team unterordnen. Dies äussert sich auch in der Form der Anreize oder Sanktionen, die immer auf die Gruppe ausgerichtet sind. Wenn etwa ein Vorschlag eines Mitarbeiters zu Einsparungen für das Unternehmen führt, erhält die gesamte Belegschaft 10 Prozent des eingesparten Betrags in einen Fonds einbezahlt. Wenn hingegen wegen einer falsch eingestellten Maschine einige tausend Produkte fehlerhaft produziert werden, muss schlimmstenfalls die gesamte Gruppe am Samstagvormittag antreten, um einen Auftrag fristgerecht abzuschliessen.

Die Erfahrung der Mitarbeiter nutzen

Das von Kaizen postulierte Ziel kontinuierlicher Qualitätsverbesserungen fordert die Mitarbeiter auch dazu auf, den Vorgesetzten ihre Erfahrungen mitzuteilen. Wenn eine Störung auftritt, wird ihrer Ursache schonungslos nachgegangen – nicht um Sanktionen auszusprechen, sondern um Fehler in Zukunft zu vermeiden. Zu diesem Zweck wird stets überprüft und festgehalten, wie hoch der Output ist, wie lange die Maschinen bei einer Störung stillstehen usw. Einige Mitarbeiter, die Mühe damit hatten, ständig gemessen zu werden, verliessen das Unternehmen, wie Marxer sagt. Auch die Vorgesetzten sind viel stärker gefordert, weshalb einige Positionen verstärkt werden mussten. Insgesamt ist Marxer aber überzeugt, dass Kaizen auch bei der Belegschaft sehr gut ankommt. Die Angestellten wollten doch eine gute Arbeit leisten, sagt er, und sie sähen den Erfolg. Nur habe es viel länger gedauert als erwartet, bis die Philosophie von Kaizen sich in den Köpfen verankert habe. Das sei ein langer Prozess gewesen, den auch er zu Beginn unterschätzt habe.

Burnout als kollektives Phänomen

Auch Organisationen können das Syndrom entwickeln

me. In den letzten Jahren ist viel über das Burnout-Syndrom geschrieben und diskutiert worden. Ein Themenabend in Basel, organisiert von Swiss Burnout, einer Dialog- und Kommunikationsplattform über Burnout, widmete sich ebenfalls dieser Erkrankung. Wie Edith Holsboer-Trachler, Professorin an den Universitären Psychiatrischen Kliniken Basel, erläuterte, werde dieses Syndrom meist von den Betroffenen selbst diagnostiziert.

Die erschöpfte Organisation

Dass Burnout-Symptome aber ebenfalls auf einer höheren Ebene auftreten können, zeigte Michael Zirkler auf, Assistenzprofessor für Organisation, Führung und Personal am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Er beobachtet, dass ganze Organisationen und Unternehmen solche Symptome entwickeln und dass deren Strukturen und Prozesse Burnout fördern

und hervorrufen können. Er spricht in diesem Zusammenhang von der erschöpften Organisation, die den Sinn ihres Tuns verloren habe.

Die Grundlage für das Auftauchen eines kollektiven Burnout-Syndroms bilden Entwicklungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Durch Phänomene wie Globalisierung, internationaler Wettbewerb, demographische Entwicklungen und Migration entstehe für Organisationen ein zunehmend schwieriges Umfeld, in dem sie sich zu behaupten hätten, erklärt Zirkler. Hinzu kommen Wachstums- und Beschäftigungskrisen sowie Probleme der Sozialversicherungen, die sich auch auf das Leben des einzelnen Menschen auswirken. Nicht zuletzt prägt der weltweite Kampf um Exzellenz, also darum, noch besser, leistungsfähiger und effizienter zu sein als die anderen, den Alltag von Organisationen und Unternehmen.

Einerseits könnten nun die Organisationen nicht anders, als diese Entwicklungen und Veränderungen nachzuvollziehen, so Michael Zirkler, andererseits würden sie aber auch selber solche Veränderungen initialisieren. Einer gewissen, freilich kleinen Gruppe gelingt es zwar, diese Entwicklungen für sich zu nutzen. Der Grossteil der Menschen zeigt jedoch Schwierigkeiten, damit fertig zu werden. Aufgrund der enormen und permanenten Veränderungen würden Selbstverständnis und Identitäten in Frage gestellt sowie Sicherheitsbedürfnisse immer weniger erfüllt.

Oftmals stellt der Einzelne einen steigenden Druck fest, den er zu bewältigen versucht, indem er die Leistungsvorstellungen mindestens erfüllt, besser aber zu übertreffen versucht. Auf Organisationsebene werde immer mehr versucht, Misserfolge zu vermeiden und das Bestehende zu sichern. Die Folgen davon seien mangelnde Lernfähigkeit sowie eine geringe Innovationsrate, erläutert Zirkler. Die «erschöpfte Organisation» beginnt, sich immer mehr auf sich selbst zu beziehen. Dies äussere sich etwa in Kompetenz- und Zuständigkeitsproblemen sowie in einer gestörten Kommunikation.

Den Sinn wieder finden

Wer in solchen Organisationen arbeitet, läuft eher Gefahr, ein Burnout-Syndrom zu entwickeln, aber gleichzeitig weist die Organisation durch das kollektive Verhalten selbst Burnout-Symptome auf. Die Organisation habe, so Michael Zirkler, den Sinn ihres Tuns verloren oder vergessen, und sie müsse sich wieder auf eine Wertschöpfung jenseits der Profitabilität besinnen. Dies könne etwa mit Hilfe von Beratung, aber auch durch klare und mutige Entscheidungen geschehen. Da sich die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auch in Zukunft verändern dürften, können Strukturen und Prozesse in Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit des einzelnen Menschen in der Diskussion über das Burnout-Syndrom nicht ausser acht gelassen werden.

Auf ein Wort

Zeitarbeit als Beitrag für «atmende» Unternehmen

Herr Alt, die Zeitarbeit boomt – nicht nur in der Schweiz, auch in Deutschland. Wie erklären Sie es sich, dass das Image der Temporärarbeit trotzdem noch immer nicht sehr gut ist?

Heinrich Alt: Die Zeitarbeit hatte in der Tat kein gutes Image, da es sich dabei vielfach um schwere Arbeit, kurze Beschäftigungszeiten, Wohnortferne, niedrige Entlohnung usw. handelte; das Ansehen steigt aber zunehmend, nicht zuletzt dank interessanteren Tätigkeiten, qualifizierter Arbeit und Tarifverträgen.



Die Branche der Personalvermittler vertritt die Ansicht, dass die Zeitarbeit auch deshalb attraktiver wird, weil Temporärarbeiter flexibler seien als Festangestellte. Teilen Sie diese Meinung?

Im Zeitalter der Globalisierung leistet Zeitarbeit einen entscheidenden Beitrag für «atmende» Unternehmen. Die Zeitarbeit erhöht die Flexibilität und damit die Attraktivität von Standorten.

Wie sehen Sie die Entwicklung der Zeitarbeit generell?

In Deutschland wird sich die Zeitarbeit dynamischer entwickeln als der Durchschnitt der Wirtschaft.

Die Personalvermittler wollen Arbeitnehmer auch längerfristig an sich binden. Ist das realistisch?

Je attraktiver, qualifizierter und branchenübergreifender Zeitarbeit wird, umso längerfristig wird auch die Bindung ans Unternehmen.

Würden Sie hochqualifizierten Arbeitnehmern mit gutem Gewissen empfehlen, eine Zeitarbeit in Betracht zu ziehen, wenn die gleichen Arbeitnehmer die Chance auf einen festen Arbeitsplatz haben?

Wie gesagt: Auch Zeitarbeit bietet dauerhafte Arbeitsplätze. Ich würde Zeitarbeit empfehlen, weil sie die Chance gibt, eine Vielzahl von Unternehmen und Tätigkeiten kennenzulernen, ohne den Arbeitgeber wechseln zu müssen.

Wenn die Zeitarbeit seit Jahren boomt, müsste sich damit doch auch die Arbeitslosigkeit wirksam und nachhaltig bekämpfen lassen. Ein Trugschluss?

Kein Trugschluss. Zeitarbeitsunternehmen gehören in Deutschland zu den besten Kunden der Arbeitsagenturen. Sie bieten häufig auch Einstiegsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose. Gut organisierte Zeitarbeit macht aus Überstunden Arbeitsplätze, ein flexibles Angebot erhöht die Standortqualitäten.

Die Schweizer Personalvermittler sind zunehmend interessierter am deutschen Arbeitsmarkt. Umgekehrt scheint dies weniger der Fall zu sein.

Die Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt ist deutlich günstiger als in Deutschland. Dazu ist die Schweiz aufgrund des hohen Lohnniveaus als Arbeitsort attraktiv. Auch im Grenzbereich geben die Ströme ein klares Bild ab: Während die Schweizer tendenziell gerne in Deutschland oder in Frankreich wohnen – die Lebenskosten sind in diesen Ländern günstiger, viele Schweizer Rentner wohnen in Deutschland oder Frankreich –, wird in der Schweiz gearbeitet. Noch Anfang der 1990er Jahre war es für einen deutschen Staatsbürger nicht möglich, im Elsass zu wohnen und in der Schweiz zu arbeiten. Jetzt machen nicht wenige von dieser Möglichkeit Gebrauch.

Inwiefern unterstützt die deutsche Bundesagentur für Arbeit die hiesigen Temporärarbeitsvermittler? Sie müsste ja ein Interesse haben, arbeitslose Deutsche in die Schweiz zu vermitteln.

Wir unterstützen alle Vermittler aus der Schweiz, die von unserem Partner, dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco), zugelassen sind, Bewerber aus Deutschland für ihre Auftraggeber zu rekrutieren. Die Angebote werden wie immer nach unseren Qualitätskriterien geprüft – zum Beispiel: Entsprechen die Gehaltsangaben ortsüblichen tariflichen Bestimmungen? –, und wir legen sehr viel Wert auf eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dazu benötigen wir die Rückmeldungen unserer Partner über die Qualität unserer vermittlerischen Aktivitäten und über unseren Erfolg.

Welche Berufsgattungen werden von den Schweizer Personalvermittlern am meisten nachgefragt? Gibt es diesbezüglich gewisse Tendenzen?

Es gibt eindeutige Tendenzen: An der Spitze stehen nach wie vor die Berufe des Bauhaupt- und -nebenhandwerks sowie der Hotel- und Gaststättenbereich. Nach wie vor im Kommen sind aber auch Berufe des Ernährungs- und Lebensmittelsektors.

Interview: Jan Mühlethaler

* Heinrich Alt ist Mitglied des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit in Bonn und weilt am Donnerstag auf Einladung des Verbandes für Personaldienstleister Swisstaffing in Zürich.

Verantwortlich für «Mensch und Arbeit»: Claudia Wirz, Jan Mühlethaler, Eva Matter

Anzeige

stedtnitz. design your life.
Berufs-/Studien- und Laufbahnberatung
Life Design Konzepte
www.stedtnitz.ch We change lives.