

# 'SYNAPSENSTUPSER'\* ZU LEAN PRODUCTION, OPERATIONAL EXCELLENCE UND MEHR



***Kaizen und Corona – Ergebnisse einer Umfrage  
im Januar 2021***

**Roman Ditzer  
2021**

*\* Dieser Begriff steht für Texte, die anregend auf Hirn- und andere -Tätigkeiten wirken.*

# Kaizen und Corona – Ergebnisse einer Umfrage im Januar 2021

Roman Ditzer (2021)

Mit einer kleinen, nicht repräsentativen Umfrage wollten wir ermitteln, wie Unternehmen im Corona-Jahr 2020 mit der Situation umgegangen sind und was diese für ihre Verbesserungsaktivitäten bedeutet. Angesprochen wurden neun Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche in Deutschland. All diese Firmen zeichnet aus, dass sie seit vielen Jahren Anwender des Lean-Konzepts und der *Kaizen*-Methodik sind. Die Unternehmen stammen vorwiegend aus der Verarbeitenden Industrie und beinhalten darüber hinaus einen IT-Dienstleister, ein Versorgungs-, ein Beratungs- sowie ein Verkehrsdienstleistungsunternehmen. Mit neun Unternehmen ist das Sample klein, die Bandbreite der Teilnehmer gleichzeitig hoch. Statistisch sind die Ergebnisse der Umfrage zwar wenig aussagekräftig, für Organisationen mit *Kaizen*-Kompetenz aber vermutlich dennoch repräsentativ. Interessant sind sie allemal.

## Frage 1

- Hatte Corona Auswirkungen auf die Prozessverbesserungsaktivitäten im Unternehmen in 2020? Eher positiv oder eher negativ?

Sowohl als auch.

In der ersten Phase gab es eine Verlangsamung der Prozessverbesserungsaktivitäten bedingt durch Kurzarbeit und die Restriktionen bei Zusammenkünften (Workshops). Bei Produktionsprozessen führten Maßnahmen zur Infektionsvermeidung teilweise zu Ineffizienzen im Ablauf. Oder allgemein zu Verzögerungen bei Workshops und Projekten.

Klassische Vor-Ort-Workshops mit mehreren Mitarbeiter\*innen waren zeitweise gar nicht möglich.

Gleichzeitig wurden jedoch kurzfristig viele neue Ideen umgesetzt zum Gesundheitsschutz sowie anschließend zur Optimierung der Corona-Schutzmaßnahmen. Ein Teilnehmer der Umfrage meldete sogar: "Aufgrund der besonderen Situation und dem Krisenmodus hatten wir eine Vielzahl an Verbesserungen, die möglich waren, weil die Rahmenbedingungen es unbedingt erfordert haben und es ohne

sie nicht möglich gewesen wäre, die Kunden zu beliefern."

An den Verbesserungszielen wurde festgehalten. Durch die Remote-Arbeitsweise und dem damit einhergehenden Zeitgewinn wurde es in mancher Hinsicht sogar leichter, für Verbesserungsaktivitäten Termine zu finden. *Kaizen*-Workshops fanden auch digital statt und dies teilweise fokussierter als zuvor. Kein einziges der befragten Unternehmen hat verringerte Verbesserungsaktivitäten gemeldet. Die Bilanz fällt neutral bis positiv aus. Grundsätzlich waren (und sind) Ideenreichtum, Flexibilität und Schnelligkeit gefordert – alles *Kaizen*-Kernkompetenzen, die dadurch trainiert worden sind. Insgesamt hat sich Corona somit durchaus positiv auf die Prozessverbesserungsaktivitäten ausgewirkt.

Dies gilt umso mehr, wenn man den Fortschritt in der Digitalisierung betrachtet. Dies ist Gegenstand der nächsten Frage.

## Frage 2 und 3

- Hat Corona der Digitalisierung einen Schub verpasst?
- Was sind Beispiele dafür?

Hier sind die Rückmeldungen eindeutig: von 'Ja' über 'Definitiv' bis 'Enorm'.

Dies gilt vor allem dort, wo es schon eingeführte Digitalisierungslösungen und Home-Office gab. In Bezug auf die digitale Kommunikation ersetzen mancherorts Videokonferenzen über Microsoft Teams (oder andere Tools) mittlerweile das klassische Telefonieren. Und gehen weit darüber hinaus: Bei den befragten Unternehmen haben Management- und Führungskräftekonferenzen in 2020 mit Hunderten oder auch mehreren tausend Teilnehmern online stattgefunden. Das hätte man sich vor Corona kaum vorstellen können.

Andererseits fehlt bei Telefon- bzw. Videokonferenzen als priorisierter Methode des Arbeitens an vielen Stellen der persönliche Kontakt.

Die Digitalisierung administrativer Prozesse ist weiter vorangekommen. Beispiele sind der Bewerbungsprozess und das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen unter Remote-Bedingungen, also ohne dass diese ihre Teams jemals vor Ort gesehen hätten. Genannt wurden weiterhin der Umgang mit Kollaborationstools, auch von Produktionsmitarbeiter\*innen, teilweise an privaten Endgeräten, und der Einsatz digitaler einfacher Freigaben.

Im Produktionsbereich hat sich das digitale Shopfloor-Management als hilfreich erwiesen:

Das Digitale Shopfloorboard hat es ermöglicht, Shopfloor-Besprechungen auch mit weniger Leuten vor Ort durchzuführen, und trotzdem allen anderen Beteiligten sämtliche Informationen in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Das digitale Shopfloor-Management hat sich bewährt und wird sich weiter verbreiten. Virtual-Reality-Lösungen für die Instandhaltung, d. h. Wartung über eine Datenbrille ohne Monteur, der vor Ort sein muss, waren für die Corona-Situation ebenfalls sehr nützlich.

Ein eigener Digitalisierungsbereich sind Schulungen: Mit Online-Seminaren für die Fortbildung von Mitarbeiter\*innen und mit Schulungen für Werker an Anlagen gibt es nach diesem Jahr mehr digitale Formate als zuvor. Teilweise wurde ein solches Angebot auch für Kunden ausgebaut.

Ein Teilnehmer der Umfrage meldete: "Ich glaube, es entstand eine höhere Akzeptanz, eine andere Sichtweise und Sensibilität auf Digitalisierbarkeit und damit verbundene Prozessanpassungen [...]. Plötzlich hat man gemerkt: Es geht auch anders."

Home-Office ist nunmehr auch bei den "ewigen Kritikern" akzeptiert.

#### Frage 4

- Hat dies die Produktivität (gefühl / geschätzt) eher gesteigert oder eher gemindert?

Auch diese Frage kann pauschal nicht beantwortet werden.

Allerdings gibt es in der Hälfte der Rückmeldungen eindeutige Aussagen bezüglich einer Steigerung der

Produktivität. Ein Unternehmen berichtete für das Corona-Jahr sogar historischen Bestwerten in der Produktivität der Werke.

In einem anderen Unternehmen gab es durch Home-Office zunächst einen starken Einbruch der Produktivität. Papierprozesse liefen zu Beginn der Pandemie nur extrem zeitverzögert. Dies wurde durch Digitalisierung jedoch aufgeholt und am Ende stand eine Produktivitätssteigerung. Dies ist gleichzeitig ein Beispiel für Prozessdigitalisierung, die ohne Corona nicht oder noch nicht stattgefunden hätte.

Je nach Art der Tätigkeit können die Bedingungen im Home-Office sogar günstiger sein, da Störfaktoren durch Kollegen entfallen. Deutliche Produktivitätssteigerungen wurden in einem Fall beispielsweise bei Programmierungstätigkeit festgestellt.

Ein weiteres Unternehmen verzeichnete bei der Messung im Oktober 2020 mit dem stärksten Anstieg der Kundenzufriedenheit in den letzten zehn Jahre ein unerwartetes Ergebnis.

Kein einziges der befragten Unternehmen hat eine verringerte Produktivität gemeldet, so dass die Bilanz auch hier positiv ausfällt. Es gibt allerdings Voraussetzungen, die für einen solchen Effekt gegeben sein müssen: Grundsätzlich ist es bei Home-Office wichtig, alle Mitarbeiter\*innen mit klaren Aufgaben und den erwartenden Ergebnissen zu versorgen, um die Produktivität zu gewährleisten.

Weiterhin zehrt eine effiziente Remote-Arbeitsweise von Voraussetzungen, die sie selbst nicht erzeugen kann: Nämlich dem zuvor geschaffenen guten Kontakt zwischen den Mitarbeitenden. Es wird sich die Herausforderung stellen, diese soziale Basis der Produktivität zu erhalten – und sie mit neuen Mitarbeiter\*innen immer wieder aufzubauen.

#### Frage 5 und 6

- Werden die Veränderungen bleiben (z. B. mehr Home-Office) bzw. zu weiteren Veränderungen führen (z. B. weniger Bürofläche)?
- Welche weiteren Veränderungen sind absehbar?

Erwartet wird, dass Home-Office in Zukunft weiterhin stark genutzt werden wird. Erste Befragungen in einem der Unternehmen zeigen, dass die Mitarbeitenden in der ganz großen Mehrheit nicht vollständig

von zu Hause arbeiten wollen und dass die meisten Kolleg\*innen 2-3 Tage pro Woche im Büro sein möchten. Diese Zeiten werden dann anders genutzt werden als Bürozeiten bisher, nämlich schwerpunktmäßig für Meetings, Workshops und im Team und nicht für individuelle Arbeit am Schreibtisch.

Die Arbeitsplätze werden sich verändern: Den festen Büroarbeitsplatz wird es nicht mehr für alle geben, Co-Working-Spaces werden eingerichtet werden. Damit einher gehen ein geringerer Büroflächenbedarf und inklusive einer Reduzierung beim Instandhaltungsaufwand von Bürogebäuden sowie weniger Parkplatzfläche.

Die verbliebenen Flächen müssen zukünftig anders gestaltet werden. Zusätzlich müssen Abläufe entwickelt werden, die sicherstellen, dass die verbleibenden Büroräume gleichmäßig ausgelastet sind und nicht (wie es ungesteuert zu erwarten wäre) vor allem Dienstag bis Donnerstag genutzt werden und Montag und Freitag leer stehen.

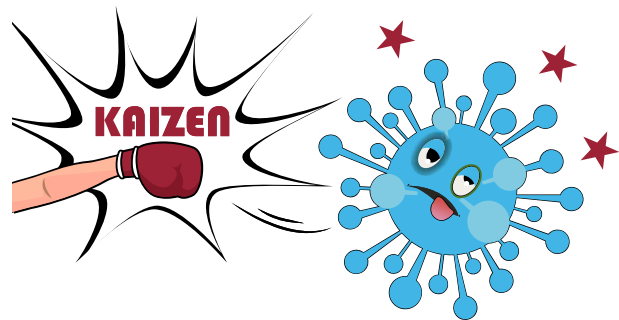
Die nunmehr bereits etablierte Videokonferenz-Praxis führt zu weniger Reisen für interne Meetings und entsprechenden Kosteneinsparungen. Hybrid-Besprechungen werden normal werden, dafür müssen die Besprechungsräume entsprechend ausgestattet werden. Desgleichen Arbeitsplätze in der Produktion, zum Beispiel mit mobilen Anlagen für Videokonferenzen live in der Produktion und mit Fernzugriff auf Produktionsdaten. Damit können Entwickler und Führungskräfte weltweit schneller in eine Fertigung hineinschauen und Probleme fokussiert diskutieren. Allerdings müssen Datensicherheit und Datenschutz neu gedacht und definiert werden. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter\*innen wird wachsen müssen.

Weniger direkter Kontakt wird auch dazu führen, dass sich Teams anders organisieren. Ein Teilnehmer der Umfrage plant 'Team-Weeks', bei denen "wir gemeinsam, aber woanders als im Büro arbeiten. Ich denke, dass es eine gute Symbiose zwischen Home-

Office (ohne soziale Kontakte), Office-Zeiten (mit sozialen Kontakten) und Team-Zeiten (gemeinsame Erlebnisse) geben muss, um die Motivation zu erhalten."

### Zusammenfassend

lässt sich festhalten, dass Corona grundsätzliche Veränderungen angestoßen oder beschleunigt hat. Unternehmen mit hoher Change-Kompetenz und funktionierenden Verbesserungsroutinen tun sich naturgemäß leichter mit Veränderungen und nutzen den Anstoß durch die Pandemie für notwendige Anpassungen. Dadurch werden sie gestärkt und gut aufgestellt für die Zukunft aus der Krise hervorgehen. Gleichzeitig nehmen sie als Vorreiter Entwicklungen vorweg, die sich mit Verzögerungen auch in anderen Unternehmen und Organisationen einstellen werden.





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

[www.rdinterlogue.com/de/journeys](http://www.rdinterlogue.com/de/journeys)

#### Impressum

Dr. Roman Ditzer, RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o EQS  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

© Copyright 2021

Dieser Text 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.