

Katrin Franke und Barbara Ölschleger berichten Interessantes, Wissenswertes und Hilfreiches aus der TPM- und Lean-Szene. Beide sind Japan- und TPS (Toyota Production System)-Expertinnen. Durch ihre langjährige Praxiserfahrung als Übersetzerinnen und Beraterinnen rund um die japanische Managementphilosophie Kaizen haben sie jede Menge interessanter Geschichten und Informationen parat.



Ein Plädoyer für den Standard

von Katrin Franke

Als Kind wollte ich immer anders sein. Was Besonderes. Kennen Sie das? Gibt es dieses Gefühl noch? Diesen Rest eines tiefen Bedürfnisses, der sich allen Anpassungen und Vereinnahmungen zum Trotz als Mosaiksteinchen unserer Identität hinübergerettet hat? Dieses wertvolle, bunte Mosaiksteinchen ist es, das uns die Freundschaft zum „Standard“ so schwer macht.

Laut Wikipedia ist ein Standard eine vergleichsweise einheitliche oder vereinheitlichte, weithin anerkannte und meist auch angewandte (oder zumindest angestrebte) Art und Weise, etwas herzustellen oder durchzuführen. Da haben wir's: Langweilig also. Aber Halt! Da steht auch „...die sich gegenüber anderen Arten und Weisen durchgesetzt hat.“ Best Practice, wie es so schön Neudeutsch heißt. Oder einfach gesagt: Es geht darum, sich das Beste schnell und zuverlässig anzueignen. Ist ein Standard also nicht die einfachste Art, den neuesten Stand eines

Aus dem (TPM-)Leben

Hitoshi Takeda, den ich einige Jahre als Dolmetscherin begleiten durfte, fragt die drei Elemente standardisierter Arbeit stets ab, wie das kleine Ein-Mal-Eins des Kaizen:

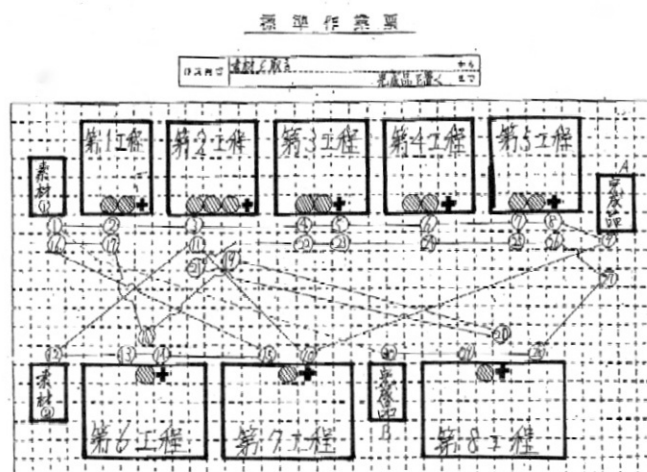
Arbeiten nach Kundentaktzeit, standardisierter Umlaufbestand (WIP) und Arbeitsschrittfolge. Und die visuelle Darstellung lernt und übt man in Japan wie das Schönschreiben in der Grundschule.

TPM hautnah

Prozesses oder einer Sache für sich zu nutzen und damit eben doch „besonders“ zu sein?

Ich erinnere mich an ein TPM-Audit im Unilever-Werk Auerbach, bei dem Shirose-Sensei im Feedback darauf hinwies, wie wichtig das Besondere, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, also das eigentliche Know-How eines Unternehmens sind. Und er lobte die Projekte, die mit einem kleinen Symbol, auf dem „SPECIAL“ stand, versehen waren. TPM-Errungenschaften, die das Werk vom Mitwettbewerber unterscheiden. SPECIALS, die bereits als Standard gelebt werden. Besonderes, das Standard ist. Oder Standards, die besonders sind.

Ich möchte die vielen Standards, die unser Leben von der Wiege bis zur Bahre begleiten und ein geordnetes gesellschaftliches Dasein ermöglichen, an dieser Stelle vernachlässigen. Hier konzentrieren wir uns auf Arbeitsstandards und standardisierte Arbeit. Denn die wollen wir ja in unseren TPM-Aktivitäten verbessern. Nun sind Arbeitsstandard und standardisierte Arbeit nicht ein und dasselbe.



Beispiel für die Visualisierung standardisierter Abläufe. Originalfoto aus Japan.

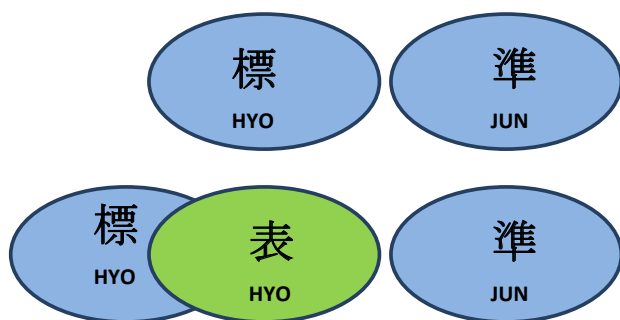
In dem in Japan erschienenen Buch „Sammlung der wichtigsten Fachwörter zum grundlegenden Verständnis des Toyota Produktionssystems“ (ISBN4-526-04767-8) schreiben Masaya Tokunaga und Akira Enomoto ganz treffend: Ein Arbeitsstandard ist die Summe verschiedener Standards, wie Arbeitsmethode, Maschinen, Werkzeuge etc., die eine standardisierte Arbeit ermöglichen. Standardisierte Arbeit ist nach TPS: Die Art und Weise, etwas ohne Verschwendung, in definierter Abfolge und effektiv herzustellen, wobei der Mensch stets im Mittelpunkt steht. Der Zweck der standardisierten Arbeit ist erstens, die

Standards sind nicht langweilig

Herstellregeln klar und deutlich zu machen und zweitens als Verbesserungstool zu fungieren. Standards sind also Bestandteil unseres TPM-Werkzeugkastens. Ein Universal-Werkzeug wie der Imbus-Schlüssel von IKEA, ohne den gar nichts geht.

Die Abbildung auf Seite 4 zeigt ein Beispiel für die Visualisierung standardisierter Arbeitsabläufe. Eine solche Visualisierung von Standards ist nicht nur für Japaner leicht verständlich. Sie vermittelt ohne jegliche Sprachbarriere die derzeit beste Art und Weise, etwas zu tun. Nicht umsonst sind die Japaner Künstler in Sachen Standardisierung. Enger Raum, hohe Bevölkerungsdichte und nicht zuletzt das alltägliche Risiko von Naturkatastrophen erfordern klare Regeln im Alltag.

Bei der schnellen Vermittlung dieser Regeln kommen den Japanern die ursprünglich aus dem Chinesischen übernommenen Schriftzeichen, genannt „Kanji“, zugute. In Verbesserungssystemen werden Kanji kreativ genutzt, um die entstehenden neuen Denkweisen schnell und verständlich zu vermitteln. So auch beim Thema Standard, im Japanischen „Hyojun“. Dieses Wort schreibt man üblicherweise mit zwei Kanji, wobei das erste „Zeichen, Markierung“ bedeutet und das zweite „Maß, Norm, Regel“. In einem Toyota-Werk habe ich am Gemba eine Schreibweise entdeckt, bei der das erste Zeichen „hyo“ durch ein anderes Zeichen gleicher Aussprache ersetzt wurde. Es bedeutete „zeigen; sichtbar machen“. So wird bei der Verbesserung von Prozessen ganz schnell ein herkömmlicher Standard zu einem visualisierten Standard.



In Japan kann schon durch den Einsatz verschiedener Schriftzeichen (Kanji) kreativ mit dem Begriff *Standard* gespielt werden. In der oberen Reihe steht das erste Kanji für den Begriff *Zeichen, Markierung*. Unten wurde das erste Kanji ersetzt durch ein Schriftzeichen mit der Bedeutung *zeigen, sichtbar machen*. Die Aussprache (hyo) ist für beide Zeichen gleich. Das zweite Zeichen steht für *Maß, Norm, Regel* (jun).

Wege zum machbaren, nachhaltigen Standard

von Barbara Ölschleger

Ein Vorfall, eine Störung oder ein Defekt ereignet sich. Hier gelten die goldenen TPM-Regeln zur Überprüfung anhand der 3 G: **Gemba** (vor Ort), **Gembutsu** (die betroffene Sache) und **Genjô** (die momentane Situation).

Bei dieser Vorgehensweise lässt sich gut überprüfen, ob bereits Standards existieren, z.B. für Arbeitsabläufe, Sicherheitsmaßnahmen, Wartungsabläufe oder Störungsbeseitigung und -meldung.

Stellt sich heraus, dass noch keine oder nur unzureichende Standards definiert sind, was ist dann zu tun? Ab in den nächsten Baumarkt und welche kaufen? Schnell ein schlaues Buch lesen und dann nachmachen?

Ganz so einfach funktioniert der Weg zum dauerhaften Standard leider nicht. Standards im Sinne von TPM sind vereinbarte Regeln oder Verfahrensweisen. Sie sind meist nicht primäres Ziel von Verbesserungsmaßnahmen sondern deren krönender Abschluss. Am Beispiel des PDCA-Kreises lässt sich dies sehr schön nachvollziehen (s. Abb. Seite 6)

Auch wenn dieser Kreislauf oder die 5S-Aktivitäten methodisch und inhaltlich korrekt durchgeführt wurden, ist immer wieder zu beobachten, dass schon nach

Fortsetzung auf Seite 6

Wußten Sie schon...

... dass das Wort *Standard* wie viele Begriffe unseres täglichen Lebens aus dem Englischen kommt und zunächst nur die *Königsstandards*, also Normen und Vorschriften, die der König festlegte, meinte? Zeitgleich gab es den Begriff *Standarte* – ein meist plastisch dargestelltes Feldzeichen, welches als Sammelpunkt der Truppen diente. Dem aufmerksamen TPM-Kenner fällt hier natürlich sofort der enge Zusammenhang zwischen Standard und Visualisierung auf...