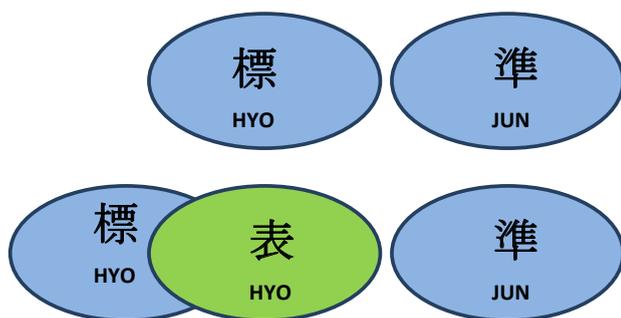


Standards sind nicht langweilig

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

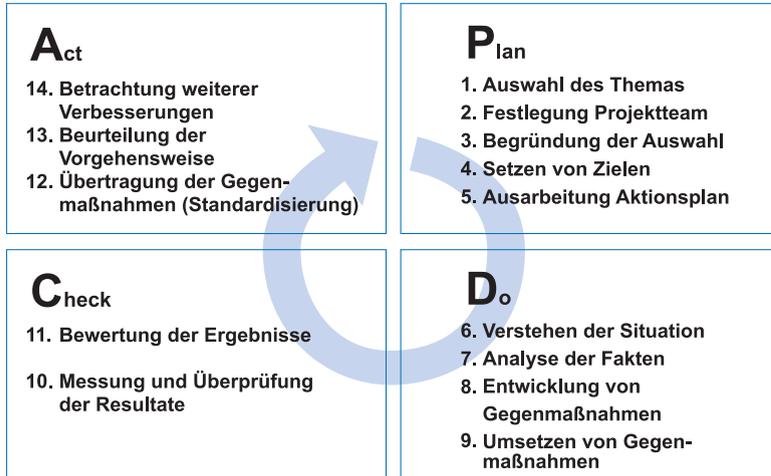
Fortsetzung auf Seite 6

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...

Standards einhalten und weiter entwickeln

Fortsetzung von Seite 5



PDCA-Kreis. Erster Schritt: Daten zu einer Aufgabenstellung werden gesammelt, organisiert und analysiert. Erst dann kann mit dem eigentlichen Kreislauf begonnen werden.

wenigen Monaten ein neu eingeführter Standard nicht mehr eingehalten wird. Schattenbretter (Shadowboards) sind nicht richtig bestückt, die Arbeit wird nicht nach standardisierten Abläufen durchgeführt, Störungen und Ausschuss häufen sich wieder.

Einer der Fehler, der zu dieser Aushöhlung festgesetzter Regeln führt, wird leider schon oft vor Beginn der Verbesserungsmaßnahme gemacht: Die Notwendigkeit von Regeln wird nicht genügend kommuniziert. Wenn etablierte Arbeitsweisen aufgebrochen werden sollen, um Verbesserungen nachhaltig zu erwirken, dann ist oft auf allen Ebenen mit Widerstand zu rechnen. Daher ist es auch äußerst wichtig, dass alle an der Erstellung von neuen Regeln mitarbeiten. In Japan wird dies erreicht, indem immer mit interdisziplinären Teams gearbeitet wird. Die Vertreter der einzelnen Fachgebiete tragen die Themen in ihre Bereiche und stellen so einen ungebrochenen Informationsfluss sicher. Dabei gilt es, eine offene Frage- und Antwortkultur aufzubauen, die auch kritische Stimmen zulässt. Hier sind sowohl die Führungskräfte im Management als auch die einzelnen TPM- und Linienverantwortlichen gefragt. Wird ein Standard, eine neu eingeführte Regel, nicht eingehalten, dann darf nicht nach Schuldigen gesucht, sondern es muss nach Ursachen geforscht werden.

Ein Beispiel: Während eines Rüstworkshops wurden ganz zu Beginn die aktuellen Zeiten beim Umrüsten von Artikel A auf Artikel B aufgenommen. Dabei wurden schon die ersten Potentiale an Verschwen-

dungen ermittelt. In den darauf folgenden Tagen hat das Team intensiv nach Möglichkeiten gesucht, die Rüstzeit zu verkürzen, und es hat auch wichtige Ergebnisse erzielt. Diese Ergebnisse wurden verständlich aufbereitet und neue Regeln daraus abgeleitet. So weit, so gut. Bei einem Besuch im gleichen Werk ein halbes Jahr später ist nur noch wenig von den erzielten Ergebnissen zu sehen. Warum? Wurde für den Workshop der falsche Vorgang untersucht? Hat sich das Produktportfolio so verändert, dass es für die neuen Rüstvorgänge noch keine Standards gibt? Wurde die strikte Überwachung der Einhaltung des neuen Standards (eines der Erfolgsrezepte von Toyota) nicht lange genug durchgeführt? Wurden keine visuellen Kontrollen eingeführt, die die Abweichung von einem Standard sofort kenntlich machen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, bedarf es guter Ohren und Augen, die die tatsächliche Situation am Gemba genau erfassen. Das Hinterfragen nach den Gründen, warum ein eingeführter Standard nicht eingehalten wurde, ist eine gute Grundlage für weitere Verbesserungen.

Im Team ist ein neuer Standard erarbeitet worden. Und nun? Diesen in Stein meißeln? Bloß nicht, denn geänderte Bedingungen bezüglich Auftragslage, Personalsituation, Produktionsmittel etc. werden schon bald eine Anpassung dieses Standards erfordern. Sie sehen also: *Nach dem Standard ist vor dem Standard!*



Ein Standard zur Reduzierung von Suchzeiten: Das Shadowboard sorgt für Ordnung. Hier eine Ausführung mit Magnetfolie. Bezugsquelle: www.schallenkammer.de