

Monozukuri und Hitozukuri

Vierorts sucht man nach den Geheimnissen des Erfolgs von Toyota. Gerade haben wir dank Mike Rother die Toyota Kata entdeckt. *Kata* bedeutet im Japanischen *die Art und Weise, etwas zu tun*. Jedes Unternehmen hat seine *Kata*. Auch „Monozukuri“ ist so eine Art und Weise, etwas zu tun: Frei von Zwängen über physikalische Zusammenhänge nachdenken, probieren, basteln, fantasieren. Niemand fragt hier nach der Motivation der Mitarbeiter – die Fotos vom Wettbewerb zeigen vom Eifer gerötete Gesichter, glänzende Augen, Lachen und erübrigen jede Frage in dieser Richtung. Fast könnte man sagen „Kindergesichter“ – stünde da nicht das Alter des Siegers dabei: 39 Jahre. Und immer noch am Lernen.



Der japanische Automobilzulieferer Denso widmet dem Thema Monozukuri viel Raum. Foto: Katrin Franke

Im Oktober 2011 fand der 41. Internationale Erfinderverwettbewerb der Unternehmensgruppe Denso in London statt. Es gab viele Sieger, die Stimmung war grandios. Einer aber profitiert wohl am meisten vom Medaillenregen: Das Unternehmen Denso – als First Tier Supplier von Toyota und als Global Player. Manche Analysten behaupten, die Zulieferer von Toyota beherrschen das Toyota Produktionssystem besser als die Mutter...

Einen Blick in das Geschehen des Internationalen Erfinderverwettbewerbs erlaubt uns DENSO per Video auf seiner japanischen Homepage. Den Link zum Video finden Sie unter www.cetpm.de/denso.

Auch bei den heutigen TPM-Aktivitäten in europäischen Unternehmen wird Lernen ganz groß geschrieben. Innerhalb jeder TPM-Säule ist für die Beteiligten intensives Lernen angesagt. Den Menschen sollten „Experimentierzonen“ eingeräumt werden. Sind nicht auf diese Weise auch bei uns in Deutschland die besten Produkte entstanden?

Nun sind wir eigentlich schon mittendrin im nächsten Beitrag - nämlich die Rolle der Menschen beim Erschaffen von Dingen.

„Menschenschmiede“ auf Japanisch: Hitozukuri

von Barbara Ölschleger

Es gibt Begriffe im Japanischen, die sich nicht so einfach ins Deutsche übertragen lassen. Einer davon ist Hitozukuri. Er setzt sich zusammen aus den Zeichen für „Mensch“ und „formen/herstellen“. Wie so vieles auf dem Gebiet von TPM entstammt dieser Begriff dem Toyota-Produktionssystem. Hitozukuri dürfte wohl ein bei uns noch wenig bekannter Erfolgsfaktor von Toyota sein.

Bei Vorträgen und Seminaren zum Thema Lean und TPM wird in Deutschland seit einiger Zeit wieder der Mensch mehr in den Vordergrund gestellt. „Der Mensch ist alles“, betonte Prof. Dr. Constantin May in seinem Vortrag anlässlich des TPM Forum 2012 in Stuttgart. Diese Ausrichtung auf den Menschen wurde und wird von Anfang an bei Toyota und allen erfolgreichen TPM-Anwendern gelebt und stark forciert.

Interpretiert man die Schriftzeichen, dann ist Hitozukuri also ein Prozess, bei dem Menschen, sprich Mitarbeiter, geformt werden. Der Arbeitsplatz als „Menschenschmiede“? Diese leicht martialische Vorstellung mag bei genauerem Hinsehen nicht mehr ganz so abstoßend wirken. Einige der Methoden, mit denen Toyota aus jungen Mitarbeitern die Mitarbeiter formt, die nötig sind, um das Unternehmen an der Spitze zu halten, sind bereits auch in der west-

Fortsetzung auf Seite 8

Wußten Sie schon...

... dass das Wort *Kaizen* 1993 zum ersten Mal in einem nicht-japanischen Wörterbuch auftauchte? Es war die Ausgabe des „New Shorter Oxford Dictionary“. Darin wird *Kaizen* als *kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsmethoden, persönlicher Effizienz etc. als Unternehmensphilosophie* definiert. Der Duden führt das Wort seit der 22. Auflage aus dem Jahr 2000 und definiert den Begriff als *Unternehmensführungskonzept aus Japan, das auf einer Philosophie der ewigen Veränderung beruht*.

Fortsetzung von Seite 7

lichen Welt bekannt. Ein wichtiger Leitspruch lautet „Frage nicht Personen, sondern frage den Genba.“ Unbewusst oder bewusst gibt ein Mitarbeiter oft nicht die ganze Wahrheit zu einem Vorfall bekannt. Ein Blick auf eine Maschine, ein fehlerhaftes Teil, die Situation vor Ort ist meistens viel aufschlussreicher als ein ellenlanger Bericht.

Auch hat sich folgende Vorgehensweise von Toyota schon in Europa herumgesprochen: Ein Vorgesetzter weist einen jungen Produktionsmitarbeiter an, sich 60 Minuten lang an einen bestimmte Ort in der Halle zu stellen und den dort ablaufenden Prozess genau zu beobachten, um Probleme aufzuspüren. Das noch „unverdorbene“ Auge des jungen Mitarbeiters wird so genutzt, um Missstände, für die langjährige Mitarbeiter betriebsblind geworden sind, aufzudecken.

wenn sie den Kunden nicht erfreuen, egal ob hinsichtlich Qualität, Liefertreue oder Preis, dann wird sie König Kunde nicht kaufen. Mit dieser Sichtweise verändert sich die Einstellung der Mitarbeiter u.a. zu Themen wie Verschwendung und Qualität. Bei Toyota wird versucht, nie das Ziel der Bemühungen, die Zufriedenstellung des Kunden, aus den Augen zu verlieren. Dieses Ziel ist tief im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert.



Wer dient wem: Der Mensch den Dingen oder die Dinge den Menschen? Studien über Dinge der Zukunft, wie neue Fortbewegungsmöglichkeiten für Fußgänger oder ein Roboter, der Trompete spielt, präsentiert Toyota Besuchern der Ausstellungsräume in Toyota City, Japan.

Rasches Handeln vor Perfektion

„Ab einer Erfolgsaussicht von 60 Prozent wird eine Idee umgesetzt“ ist ein weiterer wichtiger Leitspruch. Das betriebliche Vorschlagswesen hat in Japan, nicht nur bei Toyota, einen ganz anderen Stellenwert als z.B. in Deutschland. Ideen sind nicht nur willkommen, nein sie werden aktiv eingefordert und erwartet. Bei der Vielzahl der so generierten Vorschläge ist natürlich eine Priorisierung sinnvoll. Aber sobald ein Vorschlag nach einer ersten Bewertung eine Erfolgsaussicht von 60 Prozent oder darüber verspricht, wird er umgesetzt. Ziel dieser Regel ist es, zu raschem Handeln zu ermutigen. Hier greift auch die Philosophie mit ein, dass eine Maßnahme rasch, und nicht perfekt, sein sollte. Ein japanischer Berater erzählte während eines Rüstworkshops einmal von seinen Erfahrungen, die er als Berater weltweit sammeln konnte: Seine japanischen Kunden bekommen eine Aufgabe gestellt und machen sich sofort an die Arbeit, auch wenn noch nicht alle Einzelheiten geklärt sind. In US-amerikanischen Betrieben muss mindestens 50 Prozent klar sein, bevor Bewegung in die Mannschaft kommt. Und in Deutschland? Ohne 100-prozentige Sicherheit über Aufgabe, Vorgehen und Methode, sei es schwierig, Deutsche zum Handeln zu bewegen.

Kulturelle Unterschiede spielen bei der Umsetzung von TPM durchaus eine Rolle. Die Einstellungen

Continuous Improvement

知恵と改善
智慧と改善

高い目標を掲げて、知恵を絞り、絶え間なく改善を続ける。この継続的な改善の実践により、品質と効率の向上が達成できると考えます。

We set high targets, and then push ourselves to achieve them through a process of continuous improvement called "kaizen".

树立远大目标，开动脑筋不断进行改善。我们认为，通过这样持续不断的改善，可以保证质量，提高效率。

Developing People First

ものづくりは人づくり
制造即育人

「人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」。この思想に基づき、トヨタでは創業以来、人材育成に取り組んできました。現地現物の改善活動を通じて人材を育成する、これがトヨタの考えです。

"Since it is people who manufacture things, manufacturing is impossible unless people are developed." Based on this philosophy, Toyota has been working on human resources development ever since its founding. Human resources are developed through continuous improvement on the Genchi Genbutsu (Go-and-see-for-yourself) principle.

"产品是由人制造的，如果不培养人材则无法制造产品"。基于这样的观点，丰田自创立以来始终致力于培养人材。通过现场实物的改善活动来培养人材，这就是丰田公司的理念。

Sichtbar beschrieben für alle Besucher des „Kaikan“ - einer Ausstellung über Geschichte und Produkte der Fa. Toyota in der Präfektur Aichi - ist die Philosophie, dass die Entwicklung der Menschen an erste Stelle steht: „Seit Menschen Dinge herstellen ist es unmöglich, Dinge zu produzieren bevor nicht die Menschen entwickelt wurden ...“

Andererseits kann der Vorgesetzte aus dem nachfolgenden Bericht ersehen, wie gut die Beobachtungsgabe seines neuen Mitarbeiters bereits ausgebildet ist, und darauf die Schulungsmaßnahmen aufbauen.

Es gibt weitere Ansätze, die bei uns noch nicht, oder nur wenig, bekannt sind. Fragen Sie in Ihrem Betrieb einmal Ihre Mitarbeiter, von wem sie ihr Gehalt bekommen. Die Antworten werden wohl von Abteilungsleiter bis Firmeninhaber reichen. Aber wird auch jemand darunter sein, der die richtige Antwort gibt? Nämlich: Vom Kunden. Schöne Produkte herzustellen erfreut zwar vielleicht die Firma, aber

Lean & TPM hautnah

der Mitarbeiter reichen von starker Ablehnung bis zu absoluter Begeisterung für die kontinuierliche Verbesserung mit Wurzeln aus dem Fernen Osten. Daher sind sicherlich nicht alle Methoden, Ansätze und Philosophien 1:1 in Deutschland umsetzbar. Schließlich gilt es nicht, japanische Mitarbeiter für japanische Unternehmen zu formen, sondern Mitarbeiter mit zum Teil unterschiedlichen kulturellen Hintergründen für deutsche Firmen. Trotzdem sollte die Idee, Mitarbeiter stetig so zu fördern und weiter auszubilden, dass sie einerseits den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen bringen, aber andererseits ihnen auch die Möglichkeit gegeben wird, sich weiterzuentwickeln, nicht von der Nationalität der Mitarbeiter oder dem Standort eines Unternehmens abhängen.

In Japan heisst es: Monozukuri ist Hitozukuri. Das bedeutet, es entsteht eine wechselseitige Wirkung durch die Entwicklung von Menschen (Hitozukuri) indem sie Dinge machen (Monozukuri) und sie dadurch wiederum in der Lage sind, noch besser zu werden oder neue Dinge zu kreieren.



Auf die Menschen kommt es an. Deshalb sollten Unternehmen auf die Entwicklung der Menschen setzen. Freiräume zum Experimentieren fördern die Kreativität und machen Mut, Neues auszuprobieren. So kann Außergewöhnliches entstehen.

ものづくりは人づくり

Oben: „Monozukuri ist Hitozukuri“. Diesen Satz liest man öfter in Japan. Hier in der japanischen Silbenschrift Hiragana.

Wir stellen vor: Akira Ichikawa – eine japanische TPM-Karriere



Akira Ichikawa als Keynote Speaker auf dem TPM Forum 2012

Beim TPM-Forum 2012 berichtete Akira Ichikawa als Keynote Speaker über die Rolle von TPM im Hinblick auf Umweltthemen (s. auch S. 4). Ein guter Grund also, uns die Person näher anzusehen.

Akira Ichikawa ist Jahrgang 1951 und er schloss 1973 sein Studium der Elektromechanik ab. Seine erste Anstellung fand er in der Lebensmittelindustrie als Instandhalter. In dieser Funktion kam er schon nach wenigen Jahren mit dem JIPM (Japanese Institut of

Plant Maintenance) in Kontakt, bei dem er – auf eigene Kosten – TPM-Kurse besuchte. 1986 trat er dann diesem Institut bei und arbeitet seither für das JIPM als Auditor, Berater und Instruktor. In dieser Funktion hat er zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften und auch eigene Bücher veröffentlicht, sowie Lehrmaterialien für Kurse des JIPM.

Auf dem TPM Forum durfte ich Herrn Ichikawa sprachlich betreuen und hatte so die Gelegenheit, mich mit ihm über TPM auszutauschen und auch seine Begeisterung für TPM hautnah zu erleben. Für ihn war der Besuch in Deutschland, sein erster, sehr interessant, ebenso wie das TPM-Forum. Er betrachtete dies als eine Gelegenheit, TPM aus einem anderen, europäischen Blickwinkel zu sehen.

Mich persönlich hat Herr Ichikawa durch sein umfangreiches Wissen in vielen Bereichen der japanischen Industrie beeindruckt. Doch trotz seiner reichhaltigen Erfahrung als Berater und Lehrer hat er seine Wurzeln als Instandhalter nie vergessen und freute sich über rege Diskussionen mit Kollegen aus diesem Bereich. (Barbara Ölschleger)