

**K**atrin 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.



Katrin Franke

Barbara Ölschleger

## Monozukuri: Kinder an die Macht

von Katrin Franke

Monozukuri ist eine Zusammensetzung aus den Kanji (jap. Schriftzeichen) für „Ding, Materie“ und „herstellen“. Die Dinge herstellen also. Ich übersetze es ganz frei mit *Die Kunst, Dinge zu erschaffen*. Denn wie eine Kunst wird die Art und Weise, Produkte herzustellen, bei manchen japanischen Unternehmen gepflegt. Denso, der First-Tier-Supplier von Toyota, widmet sich dem Thema in seiner Gallery – einem riesigen Showroom. Dort erleben die Gäste von Denso interaktiv die Tradition, die Moderne und die Zukunftsvision des Unternehmens. Dem Thema „Monozukuri bei Denso“ ist ein großer Bereich gewidmet. Unter diesem Begriff stellt das Unternehmen einerseits das eigene Produktionssystem mit seinen Verbesserungstools vor, andererseits finden sich dort

### Aus dem (TPM-)Leben

Bei einem Audit für den Special Award von JIPM wird schon einiges erwartet, da dies eine sehr hohe Stufe ist. Bei einem Unternehmen waren komplizierte Analysemethoden zu sehen, die gute Ergebnisse gebracht hatten. Die höchste Punktzahl erhielt jedoch ein einfaches Genba-Team von zwei Werkern, die eine Störung ganz sauber und mit einem einfachen PDCA-Kreis behoben hatten. Begründung des Auditors: So sollte TPM sein – eine Bewegung von unten nach oben.

## Lean & TPM hautnah

Exponate von jungen Mitarbeitern und Teams, die im Rahmen ihrer Ausbildung oder betriebsinterner Wettbewerbe mechanisch komplizierte Puppen und Spielzeuge konstruiert haben. Jährlich veranstaltet Denso einen nationalen Wettbewerb, bei dem sich Mitarbeiter, welche die „Kunst des Herstellens“ beherrschen, messen können.

Bei dem „Monozukuri-Wettbewerb“ geht es in keiner Weise um die Produkte, die Denso herstellt. Vielmehr wird auf spielerische Art der Tüftlergeist geweckt, die Fingerfertigkeit geschult und der sinnvolle, sparsame Umgang mit Ressourcen vermittelt. Man kann an den Exponaten regelrecht sehen, wie das Kind im Manne oder in der Frau am Werk war. Da entstehen komplexe Gebilde mit eingeschlossenen Figuren aus einem monolithischen Stahlwürfel. Ein mechanisches Kabuki-Theater en miniature, bei dem drei verschiedene Puppen komplexe Bewegungen ausführen. Oder ein Miniroboter made by Denso, der die 0,5 mm Bleistiftspitze in einen Druckbleistift befördert – selbstverständlich ohne Bruch und Fehler. Viele dieser Exponate sind Teamarbeit. Und die bringt bekanntlich Erfolge und macht den Menschen auch noch richtig Spaß. Der Grundgedanke dieser Herangehensweise ist uns Deutschen doch sehr fremd. Wer käme bei uns schon auf die Idee, Geld für eine Schulung auszugeben, in der die Mitarbeiter das Basteln von Puppen und anderen Exponaten üben?

### Übung macht den Meister

Welcher Mitarbeiter ist bei uns bereit, noch ein Stündchen länger zu bleiben, um für einen unternehmensweiten Wettbewerb im „Herstellen“ zu trainieren? Das würde vielerorts schon an Betriebsratsvereinbarungen und anderen Festlegungen scheitern. Was dem Menschen dienen soll, hindert mitunter den Menschen in seiner freien Entfaltung.



Die Freude am „Machen von Dingen“ spürten sicher auch die Entwickler des ersten Toyota-Modells, das aus Holz gefertigt war und heute zu sehen ist im Toyota-Museum in Nagoya.

# 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 Erfinderwettbewerb 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 Erfinderwettbewerbs erlaubt uns DENSO per Video auf seiner japanischen Homepage. Den Link zum Video finden Sie unter [www.cetpm.de/denso](http://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*.