

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 ([www.tpm-ag.biz](http://www.tpm-ag.biz)) haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat.



Die TPM-AG: Katrin Franke und Barbara Ölschleger

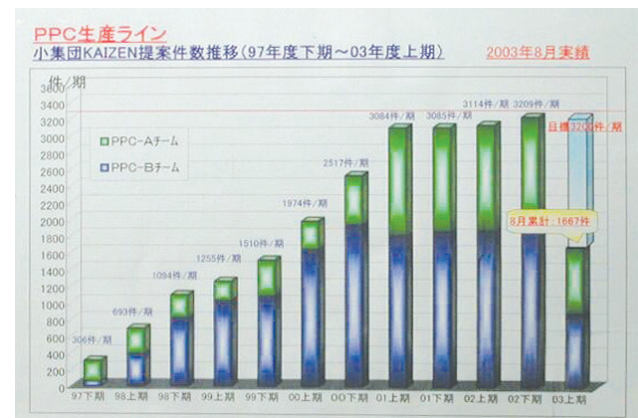
## Visualisierung oder visuelles Management?

von Katrin Franke

Als Dolmetscherin wurde ich Zeugin folgender Episode: In einem Versandbereich, der in der Einführungsphase von TPM regelmäßig die Unterstützung eines JIPMS-Beraters in Anspruch nahm, begann der Berater seinen Rundgang. Wie bei der Prozessberatung am Gemba üblich, startete er am Ende der Prozesskette. Dies ist der dem Kunden am nächsten liegende Punkt und damit eine wichtige Schnittstelle zum Kunden. Deshalb galt dem Versandbereich be-

## Lean & TPM hautnah

sondere Aufmerksamkeit und der japanische Berater prüfte, wie weit das visuelle Management in diesem Bereich fortgeschritten war. Der verantwortliche Bereichsleiter wies auf eine große Magnettafel, auf der alle Zeitfenster der ausgehenden LKWs farblich nach Spedition getrennt dargestellt waren. Man hatte extra einen Farbausdruck im Großformat organisiert – es sah perfekt aus. Auf die Frage des Japaners, was man denn jetzt damit erreicht hätte, antwortete der Verantwortliche, dass jeder jetzt erkennen könne, wenn ein LKW zu spät abfährt. Ob man Verspätungen denn vermerke? Ja, das würde im Computer festgehalten. Der japanische Berater zuckte mit den Schultern und antwortete, er hätte



Kennzahlen und Entwicklungen sichtbar machen ist die eine Sache. Erst visuelles Management bewirkt etwas.

nach visuellem Management gefragt, nicht nach MIERUKA (sprich: MI-E-RU-KA). MIERUKA heißt „sichtbar machen“, visualisieren also. Die verwirrten Gesichter der umstehenden deutschen Kollegen signalisierten Erklärungsbedarf.

### Der erste Schritt: Sichtbar machen

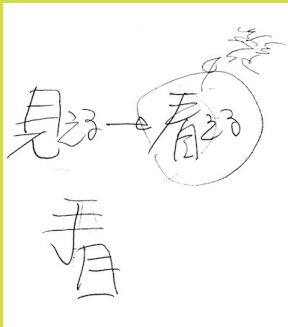
MIERUKA, Visualisierung, ist die Grundvoraussetzung für visuelles Management, insofern als erster Schritt unbedingt notwendig, und in besagtem Versandbereich durchaus der richtige. Dem Bereichsleiter war allerdings der Unterschied zum visuellen Management nicht klar. Visualisierung hat im Wesentlichen zwei Funktionen, nämlich Information (Aufmerksamkeit) und Bewertung bzw. Überwachung eines Zustandes (vgl. auch Yokoten Ausgabe 1/2012: „Kaizen ist Sicherheit – Sicherheit ist Kaizen“). Dies kann in vielen Formen geschehen – von der Anzeigetafel (zeigt den Zustand z.B. einer Maschine an) über Zentral-Andon (zentrale Displays, die den Zustand mehrerer Stationen anzeigt) bis hin zu Magnettafeln (z.B. für die Verteilung der Mitarbeiter) und Buttons an der Arbeitskleidung (zeigen die Stationen, die ein Mitarbeiter bedienen kann an). Aber erst, wenn dieser Visualisierung eine Entscheidung und die

### Aus dem (TPM-)Leben

Besuch in einem Toyota-Werk. Wie bei Toyota üblich, entladen die Fahrer ihren LKW selbst. Dafür stellt Toyota an definierten Stellen Gabelstapler zur Verfügung. Den Zündschlüssel für den Stapler entnehmen sie einem Kästchen mit Zeitschloss im Wareneingang (WE)-Büro. Kommt der LKW zu spät an, gibt das Zeitschloss den Schlüssel nicht mehr frei. Der Fahrer muss sich dann beim WE-Leiter melden, der nach Aufnahme der Daten und des Verspätungsgrundes einen Zweitschlüssel aushändigt. Uns schien dieses System sehr aufwendig. Statt seine verspätete Ladung schnell abzugeben, musste der Fahrer nun noch mehr Zeit investieren, bevor er entladen konnte. Analog zu der legendären Reißleine an den Montagebändern bei Toyota fanden wir hier auch in der Logistik die Denkweise: Jeder Fehler muss Aufmerksamkeit erregen. Er muss geklärt werden, bevor es weiter gehen kann. Auf unsere Frage, wie er dies empfindet, antwortete der LKW-Fahrer, er fühle sich nicht schikaniert, sondern vielmehr geschätzt, denn die Kollegen von Toyota lassen die Fahrer mit ihren Problemen nicht allein. Schuldzuweisungen? Vielleicht lag es ja an meinem unzureichenden Japanisch – der Fahrer verstand die Frage nicht...

# Visuelles Management

Durchführung einer Handlung zur Verbesserung eines Zustandes folgt, spricht man von visuellem Management. In unserem konkreten Beispiel fehlte der entscheidende Schritt, aus der gewonnenen Information Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Der japanische Berater empfahl an dieser Stelle die Erstellung eines Pareto-Diagramms mit den Verspätungsgründen und die Einleitung von Maßnahmen gegen die zwei größten Ursachen.



Hintergrundinformation:  
Das übliche Kanji für MIERU (sehen) besteht nur aus dem Symbol AUGEN (Abb. links oben). Toyotaner verwenden aber das Kanji, bei dem das Auge durch die Hand ergänzt wird (unten). Das hat die gleiche Aussprache, impliziert aber sehen UND handeln... (handschr. Notiz eines japanischen Kollegen im Original)

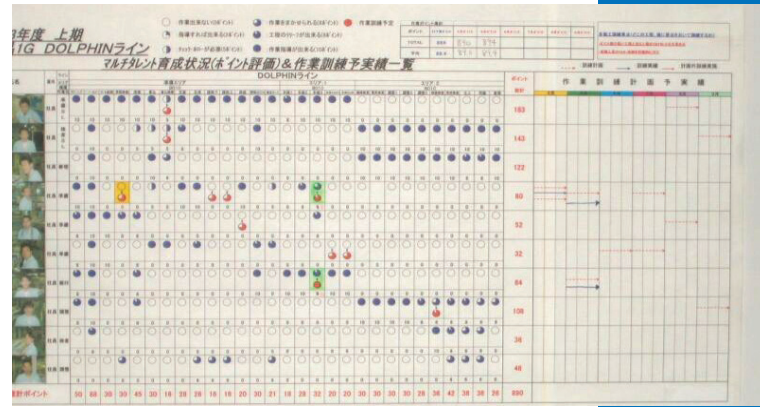
Woran man denn erkennen könne, dass man visuelles Management auch richtig macht, fragte einer der deutschen Mitarbeiter. Man könne dies an den sieben Check-Punkten des visuellen Managements überprüfen, so die Antwort von japanischer Seite:

1. Ist das Subjekt der Überwachung/Inspektion klar?
2. Kenne ich den SOLL-Zustand?
3. Ist der SOLL-Zustand erreicht worden?
4. Kenne ich Funktion und Struktur des Subjekts?
5. Kenne ich die richtige Überwachungs-/Inspektionsweise und kann ich Abweichungen vom SOLL-Zustand erkennen und bewerten?
6. Weiß ich, welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen?
7. Weiß ich, wen ich wie informieren muss?

Ich habe diese Punkte in ähnlicher Form auch in einem japanischen Fachbuch gefunden, hier in Bezug auf die SOLL-Fähigkeiten von Produktionsmitarbeitern in leistungsfähigen Unternehmen („Ein-



Für alle sichtbar sind hier die Tages-Sollwerte einer Linie: Stückzahl, Taktzeit und Durchlaufzeit



Qualifikationsmatrix und Schulungsplan sorgen für einen optimalen Einsatz der Mitarbeiter.

führung von TPM in der Praxis zur Stärkung der Leistungsfähigkeit“ von Kazutoshi MACHIDA, Herausgeber JUSE, 2005, S.11). So ist also nahezu jedes Tool aus unserem TPM-Werkzeugkasten gleichzeitig eine wertvolle Methode der Weiterentwicklung für jeden Mitarbeiter. HITOZUKURI (s. Yokoten Ausgabe 3/2012) ist für die Japaner alltägliche Aufgabe – jede Verbesserung bedeutet auch eine Entwicklung der Mitarbeiter.

Es lohnt sich also, beim Rundgang durchs Unternehmen einmal genau hinzusehen – was ist visualisiert und was wirklich visuelles Management? Wo ist visuelles Management überhaupt erforderlich? Wofür betreiben wir wie viel Aufwand? Und vor allem: Gehen wir dort, wo visuelles Management zur Verhinderung von Schäden und Verlusten jeglicher Art notwendig ist, auch wirklich konsequent bis zur Umsetzung und Überprüfung von Maßnahmen zur Verbesserung des Zustandes? Mitunter fehlt nur ein winziger, aber entscheidender Schritt zum Erfolg. Konsequenz und Hartnäckigkeit lohnen sich in jedem Fall.

## Wußten Sie schon...

...das JIPMS, die Beratersparte des Japan Institute for Plant Maintenance, die Zeitschrift „TPM Age“ herausgibt? Die Cover erinnern eher an eine Kinderzeitschrift – da tummeln sich Bärchen und süße Figuren, die in ihrer Gestalt einer Schraube oder Mutter ähneln. Doch der Inhalt ist alles andere als niedlich. Hier geht es um Themen für „richtige Kerle“ – vom optimierten Flugzeugbau über einen mit Gold ausgezeichneten Rollstuhlhersteller, einen Querflötenproduzenten, der trotz Handarbeit konkurrenzfähig ist, Messtechniken beim Zentrieren und das kleine Einmaleins der Schraubverbindungen – um nur einmal einen Querschnitt aus der letzten Ausgabe zu geben.