

Fachartikel

TWI in Japan

# TWI in Japan

Erkenntnisse aus einer Japan-Studienreise

Es begann mit einer Frage während eines Abendessens im Rahmen eines Job Safety Trainings: „Wollen wir nicht mal eine Studienreise nach Japan organisieren?“ Patrick Graupp, dem Senior Master Trainer des TWI-Institutes, der jahrelang in Japan gearbeitet hatte, gefiel diese Idee. Auch die anderen Global Partners waren begeistert. Also aktivierte Patrick Graupp seine Kontakte in Japan und plante die Reise, die den Teilnehmern neue Blickwinkel zeigen sollte. Die Studienreise hat sich sehr gelohnt, da die Teilnehmer viele neue Erkenntnisse über die wesentlichen Aspekte von TWI gewinnen konnten.

**I**m Vorfeld der Reise haben wir uns Fragen überlegt, die uns interessieren. Damit konnten wir die Gastunternehmen in Japan vorbereiten und wir machten uns Gedanken über unsere Lernziele als Gruppe.

Carla Latijnhouwers: Ich war vor einigen Jahren schon einmal auf einer Studienreise in Japan. Dieses Mal wollte ich mehr in die Tiefe gehen und selbstständig die Dinge betrachten um zu verstehen, warum manches bei Toyota und bei anderen japanischen Unternehmen besser funktioniert als im Westen. Ich stellte mir die Fragen: Liegt das wirklich an der japanischen Kultur? Wie kommt es, dass TWI in Japan die 70 Jahre überstanden hat, seit es in den USA entwickelt und nach dem Krieg auch nach Europa vermittelt wurde. Warum wurde es bei uns nicht praktiziert und muss nun wieder erlernt werden? Und letztendlich fand ich es spannend zu erfahren, was wir daraus lernen können, wenn wir TWI in Europa einführen. Mir war klar, dass wir mit zwei Wochen Japanreise keine hundertprozentige Antwort erhalten würden. Aber ich freute mich auf die Gelegenheit, mich hierüber mit japanischen Unternehmen auszutauschen.

Gerard Berendsen: Ich war noch nie in Japan und wollte endlich einmal selbst vor Ort sehen und erfahren wie die Firmen in Japan organisiert sind, wie Mitarbeiter und Management in deren Systemen arbeiten und ob es wirklich so aussieht und läuft wie es in vielen Lean-Büchern über japa-

nische Unternehmen geschrieben steht. Seitdem ich mit kontinuierlicher Verbesserung und mit Lean Management arbeite, habe ich viele Bücher zu diesen Themen studiert. Auf diesem Weg stieß ich auf die TWI-Methoden und wurde Master-Trainer für TWI. Von unserem Senior-Master-Trainer Patrick Graupp lernten wir, dass TWI-Methoden in Japan ein selbstverständlicher Standard sind, so dass meist niemand darüber redet. Führungskräfte werden in TWI geschult und arbeiten immer damit. Mit dieser Studienreise bot sich für uns die Möglichkeit, dies alles zu prüfen und vor allem zu erleben, um daraus zu lernen.

Die anderen Teilnehmer kamen aus den USA, Australien, Neuseeland, Litauen, Tschechien, Spanien, Italien, den Niederlanden und Deutschland. Sie teilten die von uns ausgearbeiteten Fragen. Es waren zwar unterschiedliche Detailfragen aufgelistet, aber die Kernfrage aller Teilnehmer war: „Wie machen es die Japaner und warum wirkt TWI bei ihnen so nachhaltig? Mit 14 TWI-Experten aus verschiedenen Ländern unterwegs zu sein, war schon etwas Besonderes: Während der Reise fand ein reger TWI-Erfahrungsaustausch unter Kollegen statt.

### Interessante Einblicke

Das Programm war vielseitig: Von Kultur bis zu Besuchen bei verschiedenen Unternehmen gab es interessante Einblicke. Beim Besuch eines Krankenhauses konnten

wir uns im Detail über die Vorgehensweise zur Kompetenzentwicklung von Ärzten und Führungskräften informieren.

Zu den Highlights der Reise gehörte, dass wir zwei Personen aus der ersten Generation TWI kennenlernen und an deren Erfahrungen teilhaben durften:

Wir trafen Herrn Kazuhiko Shibuya. Er ist der Lehrer von Patrick Graupp, der als sein Mitarbeiter bei Sanyo damals als allererstes "erst einmal TWI lernen" musste. So wurde Patrick Graupp 1980 von Herrn Shibuya ausgebildet. Das Wiedersehen nach so vielen Jahren war für beide etwas Besonderes. Wir erhielten die Gelegenheit, zu sehen wie Panasonic (ehemals Sanyo) heute seinen Mitarbeitern und Supervisoren Kompetenzen beibringt. Der HR-Manager zeigte uns alles, bis hin zur Arbeitsebene. Uns fiel auf, dass es eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft ist, Mitarbeiter auszubilden. Diese Priorität war vor Ort deutlich spürbar und man fand dies nicht einmal wirklich der Rede wert. „So etwas ist doch logisch... wenn der Mitarbeiter etwas nicht kann, dann ist das unser Fehler“, sagte ein Vorgesetzter.

Dann bekamen wir von Herrn Isao Kato persönlich Unterricht: Herr Kato war bei Toyota verantwortlich für Anlernen, Praxisunterstützung und Weiterentwicklung der TWI-Methoden – in Japan und weltweit. Herr Kato erklärte uns, wie damals bei Toyota das Toyota Production System

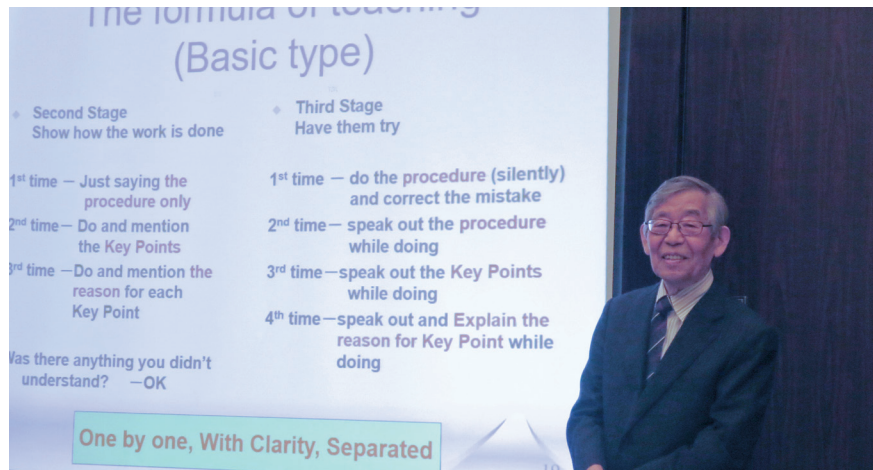
entstand. Interessant war auch der Grund, warum man bei Toyota mit TWI begonnen hatte: Am Anfang seien Verbesserungen nicht von eigenen Vorgesetzten, sondern von internen Beratern vorgeschlagen worden. Dies verursachte Widerstand und sogar Streik. Somit hatte damals die Gewerkschaft der HR-Abteilung vorgeschlagen, TWI einzuführen, um Leadership besser zu entwickeln. Bei dieser Erzählung kam uns sofort eine der vier Säulen von Job Relations in den Sinn: Informieren Sie Mitarbeiter im voraus über Veränderungen, die sie betreffen! (Erläutern Sie, wenn möglich, die Gründe und arbeiten Sie gemeinsam daran, dass Veränderungen akzeptiert werden). Durch das Erstellen von Tätigkeitsanalysen wurde es möglich, die neuen Ideen den Mitarbeitern beizubringen, damit "Standard Work" möglich wurde. TWI-Job Instruction entpuppte sich als riesiger Erfolg und wurde zum Fundament für Standardisierung.

Wir erfuhren auch, warum Taichi Ohno Job Methods (JM) nicht beibehalten hatte: Er mochte keine fokussierte Verbesserung, aber er wollte, dass man überall in der Fabrik nach Verlusten schaute und dass auch die Grundursache von Problemen hinterfragt wurde. Somit entwickelte er das "Sehen von Verschwendung" und es entstand aus der JM-Fragetechnik die Vorgehensweise "5 x Warum".

Beide Treffen waren sehr beeindruckend. Von der Reise gibt es noch viel Interessantes zu berichten. Nun richten wir den Fokus auf die oben erwähnten Fragen.

### Die japanische Kultur

Wer schon einmal in Japan war (oder den Film "Lost in Translation" gesehen hat), wird mit uns darüber einig sein: Die Japaner sind eifrig, haben Augen für Details, sind gut im "Kümmern" und halten sich an Regeln. Beispiele hierzu werden im Alltag sichtbar:



Training für die Teilnehmer der Studienreise durch Herrn Kato.

- Die Straßen sind sehr sauber (obwohl nicht alles neu ist! Ganz und gar nicht!).
- Müll nimmt man mit nach Hause und entsorgt ihn dort, getrennt bis ins Detail.
- Autos sind sauber, viele Autos sind älter und haben hunderttausende Kilometer auf dem Tacho; trotzdem sind sie in perfektem Zustand: nie verschmutzt, keine Geräusche beim Fahren und alles funktioniert.
- Es gibt 10 und mehr Anredeformen (so wie im Deutschen Sie und Du, gibt es in Japan genauere Regeln, wie man jemanden anspricht).
- Die Art und Weise wie man "guten Morgen" sagt, aber auch wie man eine Frage stellt, findet nach einem bestimmten Ablauf statt. Bei Fragestellung gilt: 1) Sagen wer man ist, 2) Erklären warum man diese Frage stellt, und erst dann 3) die Frage stellen.
- In Japan sind alle (Management und Mitarbeiter) kontinuierlich fokussiert auf Sicherheit und Qualität. Dieser Fokus auf Qualität ist derart perfektioniert, dass nie die Frage auftaucht ob ein "nicht perfektes Teil" ausgeliefert oder benutzt wird.

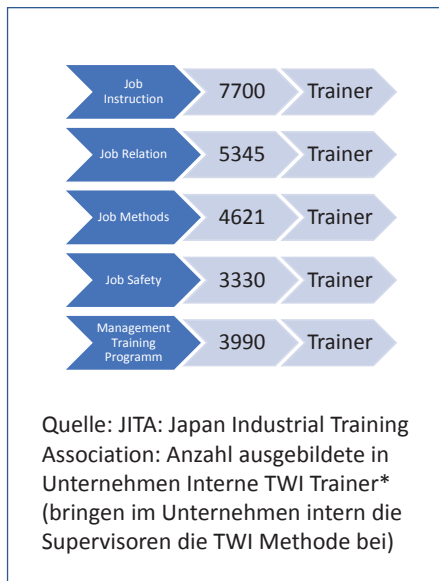
Das Basisprinzip (oder Kulturdenken) ist immer das gleiche: "große Harmonie zu schaffen". Man tut alles, um diese Harmonie

zu schaffen und zu behalten. Dies ist das lenkende Prinzip hinter dieser tagtäglichen Vorgehensweise.

### Blick hinter die Kulissen

Die Herausforderung bei einer Studienreise liegt darin, bestmöglich alles zu sehen und zu verstehen und nicht nur die Oberfläche zu kopieren. Während der Besuche bei den verschiedenen Unternehmen stifteten wir teilweise Verwirrung, weil wir zum Beispiel als Gruppe ständig eine Frage wiederholten, da wir (aus unserer Sicht) nie eine befriedigende Antwort erhalten hatten. Diese Frage war: "Wie wird TWI in Ihrem Unternehmen eingeführt und gepflegt? Was tun Sie nach dem Training, damit TWI im Unternehmen integriert wird?" Diese Frage war aus Sicht der Japaner ziemlich überflüssig. Wieso stellten wir als TWI-Experten diese Frage? Bei jedem TWI-Programm werden Vorgesetzte an fünf Tagen über zwei Stunden in folgenden Fähigkeiten trainiert, damit die Teilnehmer die Möglichkeit haben, das Gelernte anzuwenden und zu üben. Die Inhalte sind:

- Fähigkeit des Führens von Mitarbeitern (Job Relations).
- Fähigkeit des Anleitens der Mitarbeiter (Job Instruction).
- Fähigkeit zum Verbessern der Arbeitsweise (Job Methods).



Die Anzahl der in Japan ausgebildeten TWI-Trainer durch JITA.

対象 Intended for	講習会名 Name of courses
経営幹部 Executives	戦略経営コース Strategic management course
部・次長・課長 General Managers Deputy G.M.s Section Managers	MTP (管理研修プログラム) インストラクター養成講座 Training course for MTP instructors
監督者 職長 Supervisors Foremen	TWI・JI (仕事の教え方) トレーナー養成講座 Training course for TWI・JI trainers
	TWI・JM (改善の仕方) トレーナー養成講座 Training course for TWI・JM trainers
	TWI・JR (人の扱い方) トレーナー養成講座 Training course for TWI・JR trainers
	TWI・JS (安全作業のやり方) トレーナー養成講座 Training course for TWI・JS trainers
中堅社員 Support Staff	中堅社員研修リーダー養成講座 Training of leaders of support staff
	ワークマンシップ・トレーニングコースリーダー養成講座 (WSTC) Training of leaders of the workmanship training course (WSTC)
	接遇研修リーダー養成講座 Training of leaders of clerical reception training
	文書の作り方研修リーダー養成講座 Training of leaders of a training course on how to prepare official documents
新入社員 New employees	新入社員リーダー養成講座 Training of staff managing new employee

- Fähigkeit, Unfälle zu verhindern (Job Safety).

Es werden interne Trainer ausgebildet, damit weitere Vorgesetzte mit diesem Standard-Training die oben genannten Fähigkeiten entwickeln können. Damit werden im Unternehmen Führungskompetenzen aufgebaut.

Wir als TWI-Trainer und -Experten waren der Meinung, dass die Mitarbeiter nach dem Training wohl noch weitere Betreuung brauchen. Enttäuscht waren wir dann über die Antwort auf die oben erwähnte Frage: "Nach dem Training gehen die Lernenden wieder an ihren Arbeitsplatz". Wir waren entsetzt. Gibt es keinen weiteren Plan? Antwort: "Die Lernenden wenden es vor Ort an." Gibt es keine weitere Betreuung? Antwort: "Doch, ihre Vorgesetzten helfen ihnen kontinuierlich."

Beim Einführen von TWI herrscht bei uns die Auffassung, dass wir das Management dabei unterstützen müssen, die Umsetzung innerhalb des Unternehmens zu verfolgen. Oft gibt es Fragen nach weiterem Coaching, weiterer Fähigkeitsentwicklung oder über

inhaltliche Trainingsstandards (wie Tätigkeitsanalysen und Schulungspläne). Es sieht so aus, dass dies in Japan nicht der Fall ist. Wie kann das sein? Rückblickend auf viele Gespräche sind uns zwei Dinge klar geworden:

1. Mitarbeiter in Japan werden für ihren Job Schritt für Schritt angeleitet, bevor sie an die Arbeit gehen dürfen. In Japan gilt, dass man ein Leben lang für ein Unternehmen arbeitet und somit bekommen neue Mitarbeiter einen Lernplan fürs Leben.
2. Auch Vorgesetzte (bei TWI Supervisor genannt) lernen erst die Fähigkeiten von einem Supervisor, bevor sie diese Aufgabe übernehmen. Somit haben alle Supervisoren in Vorfeld schon das JR- und JI-Training erhalten und geübt, bevor sie Führungskraft werden. Die Konsequenz ist, dass somit alle Führungskräfte im Unternehmen die Prinzipien von TWI selbst gelernt und erfahren haben. Somit sind sie in der Lage, ihre Mitarbeiter (und zukünftige Vorgesetzte) dabei zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln.

Damit ist es logisch, dass das Unternehmen keine weitere Betreuung braucht, denn das wird von den eigenen Führungskräften übernommen. Das ist ja eine von deren Hauptaufgaben! Die Frage ist: Liegt das an der japanischen Kultur? Vielleicht. Wenn im System ein Verhalten automatisch geworden ist, dann muss man das nicht aktiv und bewusst betreuen. Es wird ja unbewusst gelebt und deshalb wurde unsere Frage in dieser Hinsicht nicht wirklich verstanden.

### Auch in Japan gibt es Probleme

Haben japanische Unternehmen dann keine Probleme? Doch. "Übersee" (japanisch für alles andere als Japan) funktioniert das nicht immer so. Übersee wechseln die Mitarbeiter häufiger und diese Entwicklung ist auch in Japan spürbar. Auch in Japan ändert sich die Arbeitsmoral. Die Priorität "Erst die Arbeit, dann die Familie" wird diskutiert und ist nicht mehr automatisch akzeptiert. Das hat auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung. Eine neue Generation ist gekommen. Die "grey foxes" (ältere Mitarbeiter die nach Erreichen des Rentenalters noch weiter als Berater für



Die Teilnehmer der Studienreise mit Kazuhiko Shibuya und seiner Gattin (beide vorne rechts).

die Unternehmen arbeiten) sind fast nicht mehr da und somit nimmt deren Einfluss ab. Es ist eine spannende Frage, wie die neue Generation handeln wird. Unter diesem Aspekt haben wir Unternehmen in verschiedenen Phasen gesehen:

- Ein Unternehmen, in dem man auch TWI "wieder neu beibringen musste". Dort waren die internen Train-the-Trainer nicht ersetzt worden und es war eine Schwäche beim standardisierten Arbeiten entstanden.
- Ein Unternehmen, das selbst TWI anwendet, aber Schwierigkeiten hat, die Methode "übersee" Mitarbeitern in anderen Weltregionen beizubringen.
- Ein Unternehmen, in dem TWI Job Relations und TWI Job Instruction als Teil eines Leadership Programms aufgenommen wurden und so unbewusst weiter bestehen.
- Bei allen Unternehmen gab es ein Dojo, in dem neue Mitarbeiter die Tätigkeiten lernen und üben (ohne Produktionsdruck) bis die Qualität ihrer Arbeit von einem Vorgesetzten für richtig befunden wird. Erst dann werden sie am Arbeitsplatz angeleitet.

- In jedem dieser Unternehmen konnten wir sehen, dass Supervisoren (Vorgesetzte) **am Arbeitsplatz** tätig sind: sie checken nach Standards, geben regelmäßiges Feedback und sind für die Mitarbeiter da, um Probleme zu lösen.

Besonders der letzte Punkt hat aus unserer Sicht eine große Wirkung. Damit kann das System besser am Leben gehalten werden.

Dieselbe Entwicklung konnten wir bei der japanischen JITA (Japanese Industrial Technology Association) beobachten. JITA ist für Japan die Plattform zur Unterstützung von TWI. Dort werden 10-stündige Trainings angeboten und es erfolgen 43-stündige (nicht 40!) Einheiten von Train-the-Trainer in Unternehmen. Damit unterstützt die Organisation Unternehmen dabei, TWI intern zu verankern.

Auch JITA erhält in letzter Zeit wieder verstärkt Anfragen nach 10-stündigen Trainings (s. Abb. S. 9). Und auch JITA-Trainer erleben, dass das Management Fragen über die Hintergründe von TWI und die Fähigkeitsentwicklungen von Vorgesetzten stellt. Es ist ein Bedarf an Leadership-Entwicklung

sichtbar. TWI ist also ein sehr wichtiger Baustein für Leadership geworden. Uns wurde klar, dass wir mehr TWI-Wissen an HR-Experten vermitteln sollten. Interessierte können gerne Kontakt mit uns aufnehmen.

### Fazit

Rückblickend auf diese Reise können wir sagen, dass wir viel gelernt haben: Japaner sind eher normale Menschen (soweit ein Mensch "normal" sein kann). Sie streben nach einer großen Harmonie und wollen etwas Gutes machen. Dass das System so schon geprägt ist, unterstützt diese Haltung, aber trotzdem muss es gepflegt werden. So wie auch in Deutschland. Dinge ändern sich und man muss daran weiterarbeiten: die Menschen entwickeln und eine positive unterstützende Kultur schaffen. ■

### Die Autoren

**Carla Latijnhouwers**

Kontakt: carla.latijnhouwers@twi-institut.com

**Gerard Berendsen**

Kontakt: gerard.berendsen@twi-institut.com