

Was nicht in den Lehrbüchern steht

Shunji Yagyu erklärt Unterschiede zwischen Engineering- und Gemba-Standard

von Sabine Leikep

Einen tiefen Einblick in das Toyota-Produktionssystem (TPS) gab Shunji Yagyu bei einer exklusiven Veranstaltung in Mannheim vor einem kleinen Kreis interessierter Praktiker. Der japanische Ingenieur war daran beteiligt, als bei der GM-Tochter Isuzu erfolgreich das Toyota-Produktions-System (TPS) eingeführt wurde. Sein tiefes Wissen und die Art, wie er es weitergibt, begeisterte die Teilnehmer. Es eröffneten sich neue Sichtweisen für die Anwendung der Leanphilosophie. Ein Thema war die genauere Betrachtung des Begriffes „Standard“.

Die ersten 10 Jahre im Berufsleben von Shunji Yagyu waren geprägt von seiner Tätigkeit als Produktionsingenieur bei der GM-Tochter Isuzu. Dann kam die große Veränderung, als die Zentrale die Umstellung auf das Toyota Produktionssystem anordnete. Er habe Jahre gebraucht, bis er herausfand, was der Kern der High Performance von Toyota ist. „Nach und nach fiel mir auf, dass es auf diese Sichtweise auf den Menschen ankommt. Man muss das Wesen des Menschen begreifen“ sagt er. Plötzlich habe er gemerkt, dass die Tools des TPS Werkzeuge sind, die den Menschen aktivieren sollen, Tools mit denen der Mensch aktiv umgeht. Er ist davon überzeugt, dass ohne dieses Verständnis, wie die Tools genutzt werden, die Einführung des TPS völlig unzureichend ist. Ein Beispiel sei der Begriff Standard, der oft falsch verstanden und falsch eingesetzt würde. Laut Yagyu gibt es zwei Arten von Standards in einem Unternehmen: Engineering-Standard und Gemba-Standard.

Der **Engineering Standard** ist konstruktions- und technologiebedingt und dient dazu, gewisse Qualitätsanforderungen zu gewährleisten. Er beruht auf logischen, planerischen Prinzipien, die unabdingbar sind. Es gibt Inhalte und Gesetzmäßigkeiten, die festzuhalten sind, wie zum Beispiel das richtige Drehmoment oder die richtige Reihenfolge beim Einbau von Teilen. Diese Engineering Standards stellen die konstitutiven Besonderheiten eines Produktes und die daraus resultierenden Anforderungen an die Art der Ausführung dar. Hier geht es um das **WAS?** bei der Herstellung eines Produktes. Das ist fest, bleibt unveränderlich.

Mit dem **Gemba Standard** wird das **WAS?** durch das **WIE?** des körperlichen, auf Erfahrung basierenden Wissens des Ausführenden ergänzt: Hier wird beschrieben, wie man Augen, Hände oder den ganzen Körper bewegen muss, um beispielsweise ergonomische Schwierigkeiten oder Instabilität bei der Produktion zu überwinden. Grundlegend für diese Gemba Standards ist, dass der Inhalt innerhalb des Teams besprochen und dann gemeinsam die beste Arbeitsweise festgelegt wird. Einmal festgelegt, muss sich jeder daran halten – und weil das Team



Infos: www.monozukuri-consulting.com

Shunji Yagyu ist Insider und er kennt aus eigener Erfahrung beide Systeme: Das von GM praktizierte Industrial Engineering und den Toyota-Weg. Heute gibt er sein Wissen weltweit als Berater weiter.

diesen Standard selbst festgelegt hat, fällt es auch leicht, sich daran zu halten, denn schließlich ist das Team dafür verantwortlich! Aber: Im Gegensatz zu den Engineering Standards, die unveränderlich sind, kann der Gemba Standard jederzeit geändert werden, wenn man eine bessere oder leichtere Arbeitsweise gefunden hat. Das geschieht im Rahmen von Kaizen-Aktivitäten. Mehr noch: Nur wenn man Gemba Standards hat, kann man wirklich kontinuierlich verbessern, denn man schreibt damit einen Zustand fest, von dem aus man sich immer weiter entwickeln kann.

Gemba Standards entstehen also als Erweiterung der Engineering Standards und wirken komplementär zu diesen. Beide sind wichtig, um erfolgreich zu produzieren. „Daher scheint es nur logisch zu sein, dass Menschen, die eigene Standards entwickeln dürfen und sollen, mehr und mehr zu Mitarbeitern werden, die proaktiv Verantwortung für die eigenen Prozesse übernehmen – und Spaß an der eigenen Arbeit haben“ so Yagyu. „Die traumhaften Ergebnisse von Toyota sind nur deshalb möglich, weil den Mitarbeitern vor Ort eine Möglichkeit gegeben wird, ihr Wissen festzuhalten und weiterzuentwickeln – denn das ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis.“ Die Mitarbeiter an Gemba halten ihr Wissen in Standards fest, schreiben aber täglich ihre Standards um. Jeder Standard gilt vorläufig – so lange bis ein besserer gefunden wird. Weiter verrät Shunji Yagyu: „Ein Toyota-interner Fachjargon besagt: Kaizen ist der Gemba-Standard. Das steht in keinem Buch, aber man muss es wissen, wenn man Lean einführen möchte“. In diesem Sinne beschreibt Kaizen ein in Fleisch und Blut übergegangenes Streben nach Innovation.