

# Lean-Arbeitskultur

Teil 1: Qualität vor Effizienz

Wer schon einmal auf einer Lean- oder TPS-Study Tour in Japan war, weiß es: Besucht man ein Montagewerk von Toyota, kann man vom letzten Montageschritt des Fließbandes aus das Ausgangstor der Werkshalle sehen. Vor der Fahrt zum Verladeplatz auf dem Werksgelände wird jedes Automobil einer letzten Funktionsüberprüfung und Sichtkontrolle unterzogen. Innerhalb von wenigen Minuten fährt der Wagen durch das Tor. Jeder Wagen, der das Band verlässt, ist tipp-top! In dieser Serie erfahren Sie Interessantes über die Hintergründe der Arbeitskultur bei Toyota.

**D**em einen oder anderen Leser mag ebenfalls bekannt sein: Bei unseren Automobilherstellern mündet das Montageband meistens in einen nicht unerheblich großen "Finish"-Bereich. Dort können bis zu 30 frisch gefertigte High-End-Limousinen stehen, die von einem umfangreichen Mitarbeiterstab "feinbearbeitet" werden. Was dort euphemistisch als "Finish" bezeichnet wird, ist nichts anderes als Nachbearbeitung. Fehler und Mängel, die während der Bearbeitung nicht behoben oder nicht bemerkt wurden, werden hier – soweit es geht – ausgebessert. Unsere Automobilisten sind – oder waren – die Vorreiter im Lean Management. Und trotzdem: nach nunmehr fast zwanzig Jahren "Lean" schaffen sie es nicht, auch nur einen Tag fehlerfreie Autos zu bauen.

Diese traurige Bilanz gilt nicht nur für die Automobilisten, sondern auch für alle anderen Unternehmen, die seit Jahren Lean praktizieren. Denn seien wir ehrlich: Trotz jahrelangem Einsatz von 5S, Standardisierung, Poka-Yoke, TPM, Kanban und dergleichen kann kaum ein Unternehmen bei uns einen wahren Durchbruch vermelden. Man sucht verzweifelt nach weiteren methodischen Hilfen: von Lean Supply Chain, Lean Development, Lean Automation, Lean Administration, Lean Accounting bis hin zu Lean Reporting oder KATA. Aber, hat sich grundlegend etwas verändert? Die Kennzahlen zeigen meistens nicht die gewünschte Wirkung, vom Geist der kontinuierlichen Verbesserung ganz zu schweigen.

Die an Themen schier überbordenden Steuerungs- und Problemboards in der Produktion, die getreu der Lean-Methodik gewissenhaft geführt werden, spiegeln weiterhin den Kontrollverlust – anders kann man es nicht nennen – wider. Nicht nur jeder Lean-Experte sondern jeder Mitarbeiter am Band weiß: hier schlagen alle Probleme der Organisation auf. Angefangen von fehlerhaften Fertigungsaufträgen, nicht aktuellen Konstruktionszeichnungen, unsauberen Stammdaten, plötzlichen Änderungen, defekten Maschinen und Vorrichtungen, fehlenden und fehlerhaften Teilen, etc. – Mikrofehler, die sich über Jahre angesammelt haben. Tagtäglich kämpfen wir mit denselben Problemen. Da ist es kein Wunder, dass am Ende der Kette trotz langjähriger Anwendung von Lean kein einwandfreies Teil rauskommt und der versprochene Liefertermin nicht eingehalten werden kann – ganz zu schweigen von Durchlaufzeitverkürzungen und Kosteneinsparungen.

Nun sind das keine Neuigkeiten für den Lean-Experten und er wird mit Recht sagen, dass es Jahre braucht, um alle mit ins Boot zu kriegen – vor allem die indirekten Bereiche – und wieder Ordnung herzustellen. Richtig. Aber wie vermeiden wir, dass es wieder soweit kommt? Der Lean-Experte sagt: Mit den Methoden, Tools und Prinzipien von Lean! Auch, aber damit ist man ungefähr so erfolgreich, wie wenn man glaubt, alleine durch eine Diät sein Gewicht dauerhaft zu reduzieren, ohne die eigene Einstellung zu Ernährung und

Bewegung zu ändern. Fragt man Manager unserer Spitzenunternehmen, was den Erfolg ihres Unternehmens ausmacht, lautet die Antwort zu 99 Prozent: „Exzellente Prozesse und hoch qualifizierte Mitarbeiter!“ Bei Toyota hört man dagegen: „Unsere Denkweise!“ Was meinen sie damit? Und könnte es sein, dass sich in diesen beiden Antworten zwei vom Grundsatz her unterschiedliche Auffassungen von Arbeit verbergen und dass hier der Grund dafür liegen könnte, warum Lean bei uns nicht wirklich greift?

Was wir bei einem Werksrundgang bei Toyota sehen, ist nur die Spitze des Eisbergs der Arbeitskultur dieses Unternehmens. Wir erkennen Prozesse und die vielfältigen Methoden und Werkzeuge aus dem TPS. Aber die Kräfte, die diese Arbeitsweise oder Systeme hervorbringen und am Leben halten, sind nicht auf Anhieb ersichtlich. Sie liegen unter der Wasseroberfläche und werden erst nach eingehender Auseinandersetzung mit den Gepflogenheiten im Unternehmensalltag sichtbar.

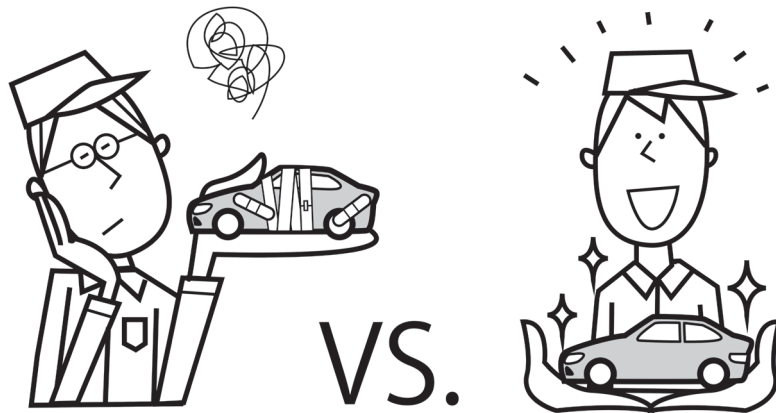
So ist zum Beispiel das Konzept von Poka Yoke aus dem Prinzip QiP (Qualität im Prozess herzustellen und nicht erst durch Kontrollen am Ende) hervorgegangen. Und dieses Prinzip entspringt einer Haltung, Probleme nicht symptomatisch – durch Sortierung – zu behandeln, sondern sie bei der Wurzel zu packen. Eine solche Haltung ist kein Zufall – sie entspringt einem Wertesystem, das auf Nachhaltigkeit setzt:

das langfristige Bestehen der Firma. "Feuerlöschen", wie wir es gerne machen, ist auf ein kurzfristiges Denken zurückzuführen und das liegt – da dürfen wir uns nichts vormachen – sicherlich nicht nur an den Top-Managern, die am Ende des Geschäftsjahres gut dastehen wollen. Es ist (inzwischen?) Teil unserer aller "Denke".

Es ist nicht zu leugnen, dass das vorherrschende Wertesystem (in Bezug auf Arbeit, Unternehmen und Menschen) unsere Arbeitshaltung prägt und in Form einer konkreten Arbeitsweise zum Ausdruck kommt. Es ist kein Wunder, dass Standardisierung vor Lean kein Thema in unserer Arbeitswelt war. Wir waren überzeugt, dass das beste Ergebnis erzielt würde, wenn man dem Mitarbeiter freie Hand lassen würde (oder das andere Extrem: mit klaren Vorgaben von oben). Prinzipien, Methoden und Tools (= Arbeitsweise) sind das Ergebnis einer bestimmten Arbeitshaltung und eines Wertesystems und nicht anders herum.

Die meisten Teilnehmer, die ich auf Lean-Study-Tours nach Japan begleitet habe, betonen immer wieder, wie angenehm es für Reisende in Japan doch sei und wie einwandfrei alles funktioniere. Ob in Restaurants, öffentlichen Verkehrsmitteln oder Geschäften: Überall sei es extrem sauber und ordentlich, nie müsse man warten, und die Qualität der Waren und Dienstleistungen sei von bestechend hohem Niveau. Das prominenteste Beispiel dafür ist ganz ohne Zweifel der Hochgeschwindigkeitszug Shinkansen. Die durchschnittliche Verspätung der Züge beträgt sage und schreibe drei Minuten! Und das in einem Land, das von Erdbeben und Taifunen gebeutelt ist. Bei der Deutschen Bahn gilt ein Zug überhaupt erst ab 6 Minuten als verspätet.

Diese Parallele, was das hohe Leistungsniveau im japanischen Alltag und Toyota betrifft, ist kein Zufall. Es ist richtig, dass

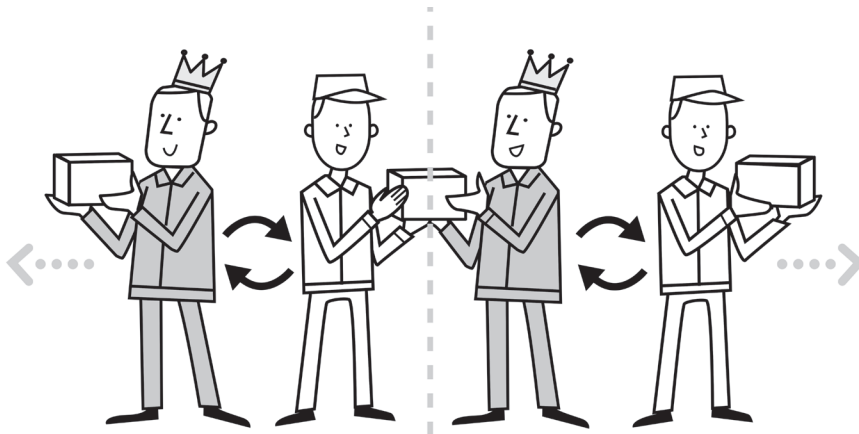


Gut genug oder makellos?

der "Toyota Way" nicht der "Japanese Way" ist. Toyota hat ein weltweit einmaliges Produktionssystem erschaffen und es gibt kaum ein Unternehmen in Japan, das auf einem ähnlich hohen Niveau arbeitet. Die Japaner halten aber Toyota für ein typisch japanisches Unternehmen, wenn sie an den dort herrschenden Arbeitsgeist denken.

Dieser "Arbeitsgeist" äußert sich im Arbeitsalltag in einem grenzenlosen Einfallsreichtum (Vgl. LCIA, Poka-Yoke), bestechender Präzision (Vgl. Null-Fehler, Streben nach Perfektion) und kompromissloser Funktionalität (Vgl. Null-Verschwendung). Und das nicht erst seit Toyota! Denn es handelt sich bei Lean-Management um die zweite Japan-Welle. Bereits in den Siebzigerjahren, als die Japaner die Vorreiter in der Elektronikindustrie waren, hat sich die westliche Welt gefragt: Warum sind die so erfolgreich und was machen die anders als wir? Diese Tatsache wird von Lean-Koryphäen geflissentlich unterschlagen. Die Arbeitskultur der Japaner – und Toyota im Speziellen! – scheint etwas zu haben, was ihre Organisationen besonders leistungsfähig macht. Nach über 20 Jahren TPS und noch mehr Jahren an Zusammenarbeit mit Japanern bin ich zu der Erkenntnis gelangt, dass es drei zentrale Prämissen gibt, auf denen die Arbeitsweise der Japaner kompromisslos basiert:

1. **Gut vor schnell:** Dort, bei Toyota bzw. in Japan, ist es wichtiger, etwas Einwandfreies abzuliefern, als schnell, aber dafür nur halbfertig. Bei jeder Aufgabe wird äußerste Genauigkeit verlangt. Das "Gut" schließt die termingerechte Erledigung mit ein. Denn die ist genauso Teil des Kundenwunsches wie die Qualität der geforderten Leistung. Schnell zu liefern macht nur Sinn, wenn die Leistung auch stimmt. Deshalb ist jegliche Art von Aktionismus in der Arbeit verpönt. Erfüllt man den Kundenwunsch, kann man im zweiten Schritt darüber nachdenken, wie man es schneller – oder einfacher – hinbekommt. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt: Qualität vor Effizienz!
2. **Qualität und Liefertreue sind ein Versprechen:** Beides kann – so die Meinung dort – nicht durch Verträge gesichert werden. Denn: was nützen hohe Konventionalstrafen, wenn man bei Mängeln oder Lieferverzögerungen selber nicht mehr liefern kann? Deshalb ist die Partnerschaft auf gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Man muss sich auf den anderen hundertprozentig verlassen können! Eine Leistung ist deshalb kein "Deal" – der ist ja verhandelbar! – sondern ein Versprechen, das man eingegangen ist. 100 Prozent Qualität und 100 Prozent Liefertreue bilden



Voraussetzung für Qualität ist gutes Zuarbeiten: Der Mitarbeiter als Kunde und Lieferant.

die Mindestanforderung in der Zusammenarbeit zwischen Partnern. Nicht nur im gesamten Toyota-Verbund sondern in den meisten Firmen in Japan wird grundsätzlich keine Wareneingangsprüfung vorgenommen.

3. **Arbeiten bedeutet jemandem zuarbeiten:** Arbeit ist kein Selbstzweck – so versteht man es bei Toyota und in Japan. Sie existiert nur, weil jemand einen Bedarf kundtut. Wird dieser Kunden-Bedarf nicht erfüllt, erweist sich die dargebotene Leistung, die Arbeit, als sinnlos. Gerade in der Zusammenarbeit unter Kollegen erachtet man diesen Grundsatz als besonders wichtig. Denn jeder kann nur so gut liefern, wie er beliefert wurde. Erst dieser Perspektivwechsel – aus der Kundensicht – auf die eigene Arbeit macht verständlich, warum es so wichtig ist, einwandfreie Arbeit termingerecht abzuliefern. In Toyotas Verständnis arbeiten planerische, kaufmännische und administrative Bereiche (indirekte Bereiche) eines Unternehmens der Produktion zu: Der Auftrag eines Unternehmens ist erst dann erfüllt, wenn ein Teil einwandfrei und pünktlich ausgeliefert wird.

Während in Japan kein Aufwand für gute Qualität zu hoch ist, machen wir relativ

schnell Abstriche, wenn sich der Aufwand scheinbar nicht mehr rechnet und nehmen dafür auch gerne mal eine Kundenreklamation in Kauf. Auch bei der Umsetzung von Lean hat Effizienz Vorrang vor Qualität. Die Selbstoptimierung – radikale Reduzierung von Beständen und "schlanke" Prozesse – stehen im Vordergrund. Den Kunden lässt man dabei gerne noch warten.

#### Qualität hat Priorität

Der Begriff Qualität fällt bei uns meistens nur im Zusammenhang mit den wertschöpfenden, den Produktionsprozessen. Dabei kämpfen wir tagtäglich nicht nur mit fehlerhaften Teilen sondern vor allem mit mangelhaften Informationen. Bei Toyota gilt Qualität für jeden Handgriff! Und das ist dort keine Frage der richtigen Mechanismen sondern der Entscheidung.

Die Produktion wird bei uns weiterhin als Erfüllungsgehilfe der planenden Bereiche betrachtet. Aber verstehen wir – in den Büros – uns nicht in erster Linie ebenso als Erfüllungsgehilfen – und zwar unserer Vorgesetzten? Hauptsache die zugeteilte Arbeit ist vom Tisch und dem Kollegen über den Zaun geworfen, so dass wir gegenüber dem Vorgesetzten behaupten können „hab' ich schon erledigt!“. Was der Kollege (und Kunde) davon hält, interessiert uns nicht, solange er sich nicht beschwert. Nicht selten gilt es auch für den Lean-Beauftragten, wenn er

sagt: „Ich habe es ihnen schon so oft erklärt, aber sie wollen es einfach nicht verstehen!“

Wenn der Erfolg des TPS also doch eine Frage der Arbeitskultur ist, die historisch gewachsen ist, ist dies dann überhaupt in unsere Gefilde übertragbar? Die landestypische Arbeitskultur mag die Höhe der Hürde bestimmen – sie ist aber kein Ausschlusskriterium! Denn:

- Jede Organisation ist ein Mikrokosmos und die herrschende Arbeitskultur wird – bewusst oder unbewusst – vom Management bestimmt. Deshalb tickt jedes Unternehmen schlussendlich anders. Es ist eine Frage der Überzeugung der Geschäftsleitung, inwieweit sich eine neue Arbeitskultur durchsetzt. Toyotas Werke im Ausland beweisen, dass es möglich ist, auch in vollkommen fremden Kulturen, nach denselben Grundsätzen wie im Mutterhaus zu arbeiten und die gleichen Ergebnisse zu liefern.
- Genauso wie die Wertvorstellungen eines Landes, ändert sich auch die Arbeitskultur. Tendenzen zu einem fragwürdigen Leistungsdenken, die Firma als "one big family" und die Vorstellung von der Arbeit als "grenzenloser Spaß", all das haben wir von den Amerikanern übernommen. Werte und Vorstellungen machen keinen Halt an den Grenzen – und schon gar nicht bei Unternehmen, wenn sie erfolgsversprechend sind.
- Auch die japanische Arbeitskultur wurde sehr stark vom Westen geprägt. Ihre großen geistigen Vorbilder sind zwei Amerikaner: W. E. Deming (Qualitätsmanagement) und der aus Österreich stammende Peter Drucker (Managementlehre). Von Deming stammt – abgesehen von PDCA – der Satz „Qualität ist Technik und Geisteshaltung“ und Drucker verstand die Führungskräfte vor allem als Mentoren.

- Die Arbeitskulturen der Japaner und Deutschen sind gar nicht so unterschiedlich, vergleicht man sie mit anderen Arbeitskulturen: beide basieren auf einer jahrhundertealten Handwerks-tradition und in beiden haben die Sekundärtugenden einen hohen Stellenwert. Wenn nicht wir erfolgreich sind bei der Umsetzung des TPS, wer dann?

Und trotzdem gibt es immer noch große Unterschiede zwischen den zwei Arbeitsweisen. "Exzellente Prozesse" und "hochkarätige Mitarbeiter" sind für die Japaner nur das Ergebnis, aber nicht der Motor für den Erfolg. Leistung ist für sie vor allem eine Frage der Geisteshaltung und nicht von Fach- oder Methodenkenntnissen. Auch wir müssen uns die Frage stellen, ob unsere Arbeitsweise bzw. Arbeitskultur mit

allen seinen überlieferten Vorstellungen und Haltungen förderlich für Lean bzw. für den Erfolg und das langfristige Überleben sind. Werte, Fragen der Arbeitshaltung und Arbeitsprinzipien regeln das Miteinander und bestimmen die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Werden diese nicht vorgegeben und dem Einzelnen überlassen, erzeugen sie Reibungen, die sich negativ auf das Leistungsniveau auswirken. Je homogener eine Organisation in dieser Hinsicht – Werte, Arbeitshaltung, Arbeitsprinzipien – ist, umso schlagkräftiger ist sie.

Es ist bezeichnend, dass dem Produktionssystem von Toyota vom Westen die Bezeichnung "Lean" gegeben wurde. Dieser Begriff – "schlank" – bezeichnet die Abwesenheit jeglicher Redundanz und suggeriert so "Effizienz". Jeder Lean-Experte weiß

natürlich, dass es ohne "Qualität" keine "Effizienz" (schnell und preiswert) geben kann. Aber handeln wir auch danach? Nehmen wir nicht gerne den zweiten Schritt (schnell) vor dem ersten (gut)? Toyota – und die Japaner im Allgemeinen – sind davon überzeugt, dass genau hier ihre eigentliche Stärke im Gegensatz zum Westen liegt: Qualität vor Effizienz.

Im nächsten Teil dieser Serie lesen Sie, auf welchen Werten – bezüglich Arbeit, Unternehmen und Menschen – die japanische und damit auch Toyotas Arbeitskultur basiert.

24

## Die Autorin

Aino Bender-Minegishi

Kontakt: info@aino-bender.de

ANZEIGE

### SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.  
**Außer vielleicht eine gute Idee.**

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen  
Tel +49 9367/98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...