

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) haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat.



Die TPM-AG: Barbara Ölschleger und Katrin Franke

TPM war schon immer „Green“

von Katrin Franke

„Lean ist Green“ ist ein Slogan, der in letzter Zeit häufig auftaucht. In der TPM-Welt ist der Green-Gedanke nichts Neues: Eine Säule des TPM-Hauses umfasst Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz. Und die Jagd nach Verlusten und Verschwendung ist auf jeden Fall ein Beitrag zur sinnvollen Nutzung unserer begrenzten Ressourcen.

An Toyota als TPM-Pionier und Vorreiter in Sachen Verlustreduzierung wurde im letzten Jahr der Green Manufacturing Award verliehen – für hervorragende Leistungen zum Schutz der Umwelt in den europäischen Toyota-Werken. Hier geht es wohlgerne um den Prozess der Herstellung, nicht um die Produkte selbst. Bei der Verleihung des Awards in Düsseldorf betonte die Jury, dass die immensen Bemühungen

Lean & TPM hautnah

aller Mitarbeiter, den Produktionsprozess nachhaltig und umweltfreundlich zu gestalten, eng mit den Grundwerten des Toyota Produktionssystems verbunden seien.

Einer dieser Grundwerte ist die konsequente Beseitigung von MUDA, MURA und MURI – den 3Ms. Denn nicht nur Verschwendung (MUDA), sondern auch Schwankungen in den Abläufen (MURA), die durch mehr Bestand, Ausgleichstakte oder Wartezeit abgedeckt werden müssen, belasten die Umwelt. Das gilt ebenso für MURI, sinnlose Belastungen von Mensch und Maschine. Hier geht Energie in jeder Form verloren. Auch oder mitunter ganz besonders in administrativen Prozessen. Nicht selten werden werbewirksame Umwelt-Programme auf die Beine gestellt, deren Verwaltung und Vermarktung ungeheure Ressourcen verschlingen und die damit alles andere als umweltfreundlich sind.

Vision: Zero Emission

Für zukunftsorientiertes, nachhaltiges Wirtschaften reicht aber allein das Aufstöbern und Eliminieren oder Reduzieren von Verlusten nicht aus. Es bedarf eines ganzheitlichen Ansatzes, der nur mit einer gemeinsamen Vision von allen konsequent verfolgt werden kann. Bei Toyota hat die Vision längst einen festen Namen und gilt für sämtliche Prozesse: **Zero-Emission Challenge**.

Diese Vision erscheint uns heute so unwahrscheinlich wie einst der Just-in-Time-Gedanke. Inzwischen schreibt sich beispielsweise auch BMW die Vision der „emissionsfreien Produktion“ auf die Fahnen. Was wundert es, dass sich im Juni Dr. Norbert Reithofer, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG und Akio Toyoda, Präsident der Toyota Motor Corporation trafen, um die weitere Zusammenarbeit auf ganz neuem Niveau zu vereinbaren. Man darf gespannt sein.

Dass die Richtung **Zero Emission** die einzig mögliche ist, steht außer Frage. Die notwendige Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt gibt Unternehmenszielen in den sechs Zielkategorien P-Q-C-D-S-M (s. Yokoten, Ausgabe 05/2012) eine neue Dimension. Denn das Streben nach den gesetzten Zielen bei gleichzeitigem nachhaltigem Umgang mit allen Ressourcen bedeutet, dass nicht Konkurrenz, sondern Kooperation der Weg zu wahren Gewinn ist. Da wären wir mittendrin im Kulturwandel.

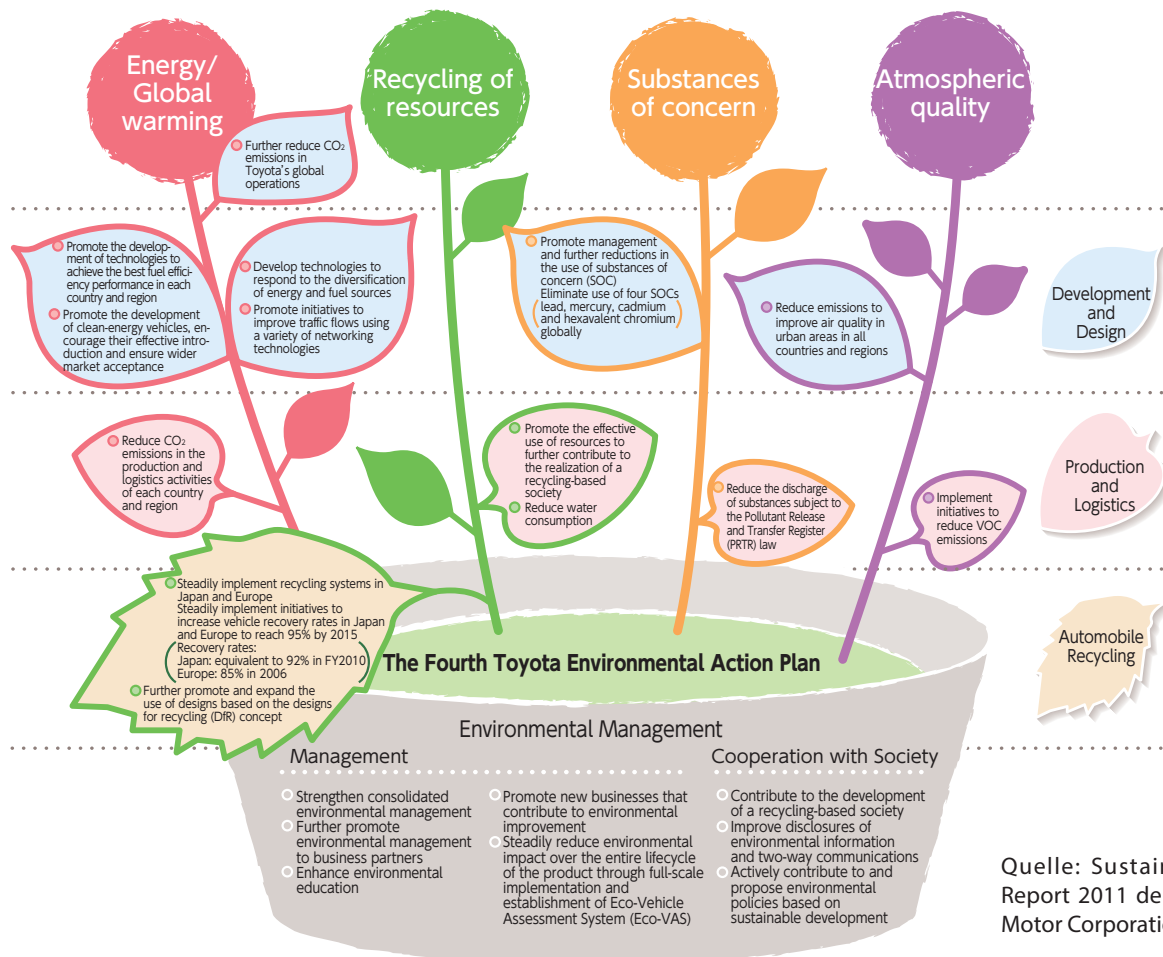
Wo liegt der wahre Gewinn?

Spätestens an dieser Stelle wäre zu diskutieren, was denn unter „wahrer Gewinn“ zu verstehen ist. Der Nutzen für Mensch, Gesellschaft und Umwelt wird als Wert zwar in Nachhaltigkeitsberichten immer

Aus dem (TPM-)Leben

Wir besuchen ein japanisches Unternehmen der Elektronikbranche, das seit vielen Jahren und intensiv TPM betreibt. Um einen Produktionsbereich genauer ansehen zu können, warten wir vor dem Eingang und lauschen den Erklärungen des Hancho. Eine Gruppe von Mitarbeiterinnen verlässt gerade die Halle, als es plötzlich stockdunkel wird. Erst bei den Worten „Beleuchtung an menschenleeren Orten ist MUDA – WE THINK GREEN!“ geht uns wieder ein Licht auf. An den Eingängen zur Produktionshalle sind jeweils kleine Sensoren mit einem Zähler angebracht – ein Produkt des Hauses. Betritt der erste Mitarbeiter die Halle, geht das Licht an. Dann wird gezählt. Verlässt der letzte Mitarbeiter die Halle, geht das Licht wieder aus. Das Prinzip fanden wir in allen Räumlichkeiten wieder.

Green TPM & Lean



Neben „Respect for People“ ist „Respect for the Planet“ ein Schwerpunkt des Autoherstellers Toyota. Im Sustainability Report 2011 wird betont, dass das Unternehmen weiterhin danach strebt, die Umweltbelastung durch den Lebenszyklus eines Fahrzeugs zu minimieren – von der Produktion bis hin zur Entsorgung von Altfahrzeugen. Toyota strebt nach ständiger Optimierung der Produktion. Ziel ist die Einsparung von Energie, Reduzierung der CO₂ Emissionen und der verantwortliche Umgang mit Ressourcen, indem man diese effektiv nutzt, z.B. durch Recycling. Menschen und Dinge sollen im Einklang mit der Natur stehen.

stärker ausgewiesen, mit dem Messen dieses Wertes tun wir uns jedoch schwer. Noch können wir weder die durch einen beseitigten Kurzstillstand „gesparte“ Energie noch das Maß der Stressreduzierung beim Maschinenführer ermitteln. Bei der Anschaffung einer neuen Maschine interessieren uns vor allem Kapazität und Preis, bestenfalls noch Rüstzeit und Wartungskosten. Eine Life-Cycle-Bilanz aber, die einschließt, inwieweit unser Planet bereits durch die Herstellung der Maschine belastet wurde, fragt niemand ab. Oder doch? Bei Green-TPM wird dieser Ansatz immer stärker verfolgt.

Für Green-TPM müssen weder neue Organisationsstrukturen geschaffen noch neue Tools erarbeitet werden. Vielmehr geht es darum, die Konsequenzen unseres wirtschaftlichen Handelns genau zu kennen und bewusst und verantwortungsvoll in unsere Entscheidungen einzubeziehen.

Zurück zu Toyota: Einblick über die Bemühungen, verantwortlich mit Ressourcen umzugehen, gibt der Toyota Umweltbericht 2011. Man findet dort die

Entwicklung der Energieverbräuche sowie den Schadstoffausstoß für jedes einzelne Werk. Dies gilt auch für die zentrale Administration in Tokio und Nagoya sowie das Entwicklungszentrum. Die Fotos der entsprechenden Aktivitäten sind nicht immer schön, aber original vom Gemba. So kommen wir der Sache „Green TPM“ ein ganzes Stück näher. Wie „Green“ ist Ihr Unternehmen? Berichten Sie uns über Ihre Ideen und Aktivitäten. Wir veröffentlichen die besten Beiträge.

Wußten Sie schon...

...dass Toyota Financial Services, Köln, einen Wettbewerb für nachhaltige Zukunftsprojekte „Ecologic“ ausgeschrieben hat? Mit einem Preisgeld von 90.000 Euro für die drei besten Ideen sollen Beiträge gefördert werden, die zu einer nachhaltigen Zukunft beitragen. Mitmachen kann jeder, entweder aktiv einen Vorschlag einreichen, oder passiv durch „Liken“ über die sozialen Medien. Mehr Informationen unter: www.mein-ecologic-projekt.de