

Starke Teams machen Unternehmen stark

Shunji Yagyu erklärt die Bedeutung von Produktions-Teams in Unternehmen

von Mari Furukawa-Caspary, Sabine Leikep und Claudia Romberg

Wenn von Teamarbeit die Rede ist, hört man manchmal den flapsigen Spruch: TEAM = Toll, ein anderer macht's. So sollte es nicht sein. Denn gute Teams, die konstruktiv zusammenarbeiten und gemeinsam immer besser werden, bilden das Herzstück erfolgreicher Unternehmen. Teams benötigen Schulung, Handlungsfreiraum und Führung. Shunji Yagyu weiß aus eigener Erfahrung und durch sein Netzwerk aus dem Toyota-Umfeld, dass gute Teams eine entscheidende Voraussetzung für ein Unternehmen sind.

Wie entstehen gute Teams? Teams bilden sich durch gemeinsame Aktivitäten. Wenn Menschen gemeinsam an Problemen arbeiten und Lösungen finden, dann entsteht Vertrauen und es entwickelt sich ein Gemeinschaftsgefühl. Beim Toyota-Weg wird Teambildung bewusst als Instrument genutzt, um das Know-how unterschiedlicher Wissensträger und Bereiche nahtlos in den Produktentstehungsprozess hineinzugießen. Das gemeinsame Erarbeiten von Gemba-Standards (s. auch Yokoten 05/2013), Spaghetti- oder Yamazumi-Diagrammen, sowie 5S-Aktionen, ist dafür gedacht, dass die Menschen ihr Wissen um ihre Arbeit zusammentragen, festhalten und weiter ausbauen können. Der gefundene Konsens sollte den objektiven aktuellen Wissensstand der Gruppenteilnehmer darstellen, der bei der Ausführung der Tätigkeit die Gelingsicherheit, auch durch unterschiedliche Personen, gewährleistet.

Wichtige Rolle für Teamleiter

„Zu einem Team gehört ein Teamleiter. Das muss jemand sein, der vom Tagesgeschäft freigestellt ist - sonst verschlechtert sich die Produktivität der Linie“ erklärt Shunji Yagyu. Bei Toyota komme auf etwa zehn Werker einer, der nicht mit den Händen arbeitet. Diese Person müsse sich darum kümmern, das täglich von jedem Einzelnen neu erworbene Wissen systematisch festzuhalten und in der Gruppe zu verbreiten. Dabei sei es wichtig, jemanden zu haben, der das Gesamtzusammenspiel im Blick behält. Es sei Aufgabe des Teamleiters zu definieren, was in seinem Team die Standards sind. Er macht das Schulungsprogramm für die Teammitglieder und sorgt für die Gesamtchoreografie eines reibungslosen Ablaufs.

„Am Gemba gibt es eine Flut von Problemen“ sagt Yagyu. Der Teamleiter solle diese im Vorfeld abfangen und dafür Strukturen etablieren. „Und er kümmert sich um Kaizen, was bedeutet, dass man immer besser wird und mit immer weniger auskommt“. Im Gegensatz dazu sei dies beim Industrial Engineering nicht vorgesehen. „Wenn man sich nicht bewusst ist, wozu der Teamleiter da ist, wird das eine teure Angelegenheit“ warnt er.

Foto: www.monozukuri-consulting.com



Lean-Experte Shunji Yagyu

Oft kommt im Hinblick auf den Toyota-Weg der Begriff Hancho ins Spiel. Bei Toyota heißt der Hancho heute Group Leader. Früher gab es dort laut Yagyu folgende Struktur: Kocho (Meister), Kumicho (Chief Leader) und Hancho (Group Leader). Später sei eine Hierarchiestufe, der Kumicho, abgeschafft worden, was nicht funktioniert habe. Nach der spektakulären Rückrufaktion von Toyota wurden wieder drei Hierarchiestufen eingeführt. „Die Betreuung des Wissens im Unternehmen auf kleinerer Einheit funktioniert besser“, sagt Yagyu.

„In Teams zu arbeiten berührt etwas Ureigenes, was das Menschsein ausmacht. Der Hancho hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Linie nicht stoppen muss. Dafür muss er in unmittelbarer Nähe agieren“, so Yagyu. Weiter erklärt er: „Bei Toyota wird die Linie nicht so oft gestoppt, weil der Hancho Probleme im Vorfeld beseitigt. Damit das Zusammenspiel funktioniert, müssen die Teammitglieder Abweichungen sofort melden. Der Hancho hat die Aufgabe, die Abweichungen zu minimieren“. Die Ausformulierung der Standards und die Verantwortung, dass diese für die ca. 30 ihm zugeordneten Personen realisierbar sind, liege beim Kumicho. Die Team-Mitglieder entscheiden selbst über optimalen Personaleinsatz an der Linie. Hier ist das Yamazumi-Diagramm für die Planung und Optimierung hilfreich.

Nicht alle der kleinen Verbesserungsbemühungen müssen laut Yagyu die große Kostenersparnis bringen. Vielmehr sei es die Autonomie der Werker, die Alltagsarbeit selbst zum Laufen zu bringen, die dem mittleren Management Freiraum gibt, große strukturelle Entwürfe zu entwickeln, um die Kostenstruktur zu verbessern. „Wenn es Teams gibt, die gerne Herausforderungen annehmen, dann profitiert das Unternehmen enorm davon“ sagt er. Dies gelte auch für die „indirekten Bereiche“.