

Fachartikel
Monozukuri

Monozukuri

Japanische Arbeitsethik



Foto: ©Ingo Bartussek - stock.adobe.com

von Prof. Dr. Christoph Roser

Vielleicht haben Sie von dem japanischen Wort Monozukuri gehört (manchmal als 物作り, aber meistens als ものづくり geschrieben). Wörtlich übersetzt bedeutet es, Dinge (mono) zu machen (zukuri). Dennoch geht bei der Übersetzung viel von der Bedeutung verloren. Eine bessere Übersetzung wäre "Manufaktur, Handwerk oder Handarbeit". Aber auch das wird dem Stellenwert und dem Einfluss, den diese Idee in Japan hat, nicht gerecht. In diesem Artikel möchte ich Ihnen die japanische Kultur des Monozukuri näherbringen.

Monozukuri ist so viel mehr als das Kreieren von Produkten. Wenn Monozukuri einfach nur der Schaffensprozess wäre, dann wäre Musik nichts anderes als schöne Klänge, und ein Bild wäre nur ein Haufen schöner Farben. Wenn Japaner von Monozukuri sprechen, meinen sie viel mehr als nur das bloße Herstellen. Wenn sie nur über die Herstellung sprechen wollen, verwenden sie Seizo (製造) oder Seizan (生産) für die Fertigung und Produktion.

Der Geist des Monozukuri

Nein, Monozukuri ist mehr als nur Handwerk, es ist eine Denkweise, eine Geisteshaltung, eine Philosophie. Es ist die japanische Arbeitsmoral und das Streben nach Perfektion. Ich entschuldige mich für all diese schwammigen Worte, aber es ist wirklich schwierig, dieses Konzept zu erklären, ohne übertrieben zu wirken. Weiter unten gebe ich Ihnen Beispiele, wie sich Monozukuri in der japanischen Alltagsgesellschaft manifestiert.

Das Wort selbst ist ziemlich alt und man nimmt an, dass es original japanisch ist (d. h. nicht chinesisch oder westlichen Ursprungs). Historisch gesehen wurde es in Verbindung mit einem einzelnen Handwerker verwendet, der stolz auf seine Produkte war. Im Laufe der Zeit begann man, es auch in der industriellen Produktion zu

verwenden. Fabrikarbeit in Japan war oft unerwünscht und galt als "3K": kiken (危険, gefährlich), kitsui (きつい, schwierig) und kitanai (汚い, schmutzig). Die Verwendung von Monozukuri verbessert das Image, das Ansehen und den Selbstwert der industriellen Produktion. Suzuki zum Beispiel benutzte es vermutlich mindestens seit 1970, um seine Produktion zu beschreiben. Einen weiteren Schub erhielt das Wort 1999, als die japanische Regierung ein Gesetz zur "Promotion of Monozukuri" einführte: "Basic Technology Promotion" (ものづくり基盤技術振興基本法, übersetzt Förderung von Monozukuri und Grundlagentechnologie). Dadurch wurde das Image der Fabrikarbeit deutlich verbessert und der historisch bedeutsame Wert des Handwerks und der Handwerker hielt Einzug in die moderne Fertigungstechnologie. Nachfolgend möchte ich einige Beispiele für diesen Geist der Fertigung nennen, sowohl im traditionellen Handwerk als auch in der modernen Fertigungsindustrie.

Lebendige Nationalschätze

Berühmte Künstler wie Shakespeare, Michelangelo, Picasso, Kahlo und viele andere kennen Sie bestimmt. Aber kennen Sie einen berühmten Töpfer? Nein? Einen berühmten Schmied? Einen Zimmermann? Oder einen Weber? Es würde mich überraschen, wenn Ihnen einer einfiel. Ich zumindest kannte keinen.

Auch Japan hat seinen Anteil an berühmten Künstlern. Viele von ihnen sind offiziell als lebende Nationalschätze (人間国宝 Ningen Kokuhō) Japans anerkannt. Dazu gehören darstellende Künstler wie Musiker, Tänzer und Schauspieler in der traditionellen japanischen Kunst.

Zu den lebenden nationalen Schätzen zählt allerdings noch eine zweite Gruppe von Kategorien im Handwerk: talentierte Künstler und Handwerker in den Bereichen Töpferei, Textilien, Färben, Lackwaren, Metallverarbeitung, Schwertkunst, Puppenherstellung, Holzverarbeitung und Papierherstellung. Japan schätzt solche Kunsthandwerker auf einem ähnlichen Niveau wie traditionelle Künstler.

Auch wenn diese Namen nicht allgemein bekannt sind, finden diese Personen doch Anerkennung und Wertschätzung für ihr Können. Während die Handwerkskunst beim Monozukuri geschätzt wird, gilt das auch für den Handwerker. Das betrifft nicht nur berühmte lebende (oder tote) Nationalschätze; die Arbeit mit den Händen wird bei allen (Kunst-)Handwerkern hoch geachtet.

Der Wert der Arbeit

Eine weitere subtile Art und Weise, wie die Japaner ihren Wert für die Arbeit zum Ausdruck bringen, ist der Gruß am Ende des Arbeitstages. Wenn die Menschen die Fabrik, das Büro oder den allgemeinen Arbeitsplatz verlassen, ist es üblich, dem Kollegen gokurosama (ご苦労さま) zu wünschen, was so viel bedeutet wie „Danke für Ihre Bemühungen“.

Wenn man sich eingehender mit dem japanischen Charakter beschäftigt, impliziert dieser Gruß mehr als nur Mühe, er verweist direkt auf schwere körperliche Arbeit. Das erste Kanji 苦 steht für Leiden, Schwierigkeit, Härte; und das zweite Kanji 勞 steht für Arbeit, Mühe, Anstrengung. Insgesamt dankt man mit dieser gängigen Botschaft

dem Kollegen für seine harte und anstrengende körperliche Arbeit, auch wenn es sich bei der Person nur um einen Büroangestellten handelt. Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, wie der Wert der körperlichen Arbeit tief in der japanischen Gesellschaft verwurzelt ist.

Evaluierung der Toyota Mitarbeiter

Vor kurzem erhielt ich Einsicht in ein Mitarbeiterbewertungsformular bei Toyota (vgl. Artikel in Yokoten 03/2018). Die Mitarbeiter von Toyota werden bis zur Ebene des Werksleiters jedes Jahr in Bezug auf zwanzig Faktoren bewertet. Das Formular enthält zwar einige Standardaspekte, aber auch viele überraschende Elemente.

Der allererste Eintrag in dieser Liste: Fertigungskompetenzen in der Werkhalle. Können die Mitarbeiter mit den Standards innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens umgehen? Noch einmal, das gilt für Evaluationen bis hin zur Ebene des Betriebsleiters! Zweiter Punkt: Kann der Mitarbeiter bei der Arbeit eine gute Produktqualität aufrechterhalten? Auch hier betrifft das alle

Mitarbeiter einschließlich des Betriebsleiters. Es scheint mir, dass Toyota in der Evaluation einen enormen Schwerpunkt auf tatsächliche körperliche Arbeit legt. Dies spiegelt sich auch in der Produktion wider. Jeder, der bei Toyota anfängt, beginnt mit der Montage von Autos. Egal, ob Sie Manager oder Designer sind, Ihr erster Job bei Toyota ist die Produktion von Autos in der Werkhalle.

Bei Toyota gibt es auch Handwerksmeister, die Takumi genannt werden (匠, Meister oder Handwerker). Dabei handelt es sich um hochspezialisierte Fachhandwerker mit einem starken Fokus auf einer bestimmten Fertigungstechnik (beispielsweise Lackieren, Elektronischweißen, Nähen oder Karosseriequalität). Sie erledigen einen Großteil ihrer Arbeit von Hand, nicht mit Robotern, um ein tieferes Verständnis des Prozesses zu erlangen. Sie werden eingesetzt, um andere zu schulen, Probleme zu lösen und Roboter und Maschinen weltweit zu programmieren. Berichten zufolge gibt es etwa fünfhundert Takumi bei Toyota. Obwohl Takumi keine



Foto: Kusakabe Kimbei

offizielle Berufsbezeichnung ist, investiert Toyota viel Zeit und Mühe in die Ausbildung dieser Takumi.

Monozukuri-Spin-offs

Ein Ableger von Monozukuri ist Hitozukuri (人作り, wortwörtlich Menschen produzieren) für die Personalentwicklung. Dazu gehören lebenslanges Lernen, Training und Coaching von Menschen, nicht nur im Unterrichtsraum, sondern vor allem am Arbeitsplatz. Bei Nissan findet man die Bezeichnung Kotozukuri (事作り, Geschichten machen) für "Marken-Storytelling", mit dem Ziel, mit dem Kunden in Dialog zu treten. Allerdings wird dies außerhalb von Nissan nur wenig genutzt.

Japanern bei der Arbeit zusehen

Wann immer ich in Japan bin, genieße ich es, den Japanern bei der Arbeit zuzuschauen. In den meisten Fällen sind ihre Arbeitsmethoden und Standards viel besser und fokussierter als in der westlichen Welt. Das scheint nicht nur Training zu sein, sondern auch Teil der japanischen Kultur. (Beachten Sie, dass Büroarbeit nicht

immer so effizient ist und viel Zeit im Büro vergeudet wird. Aber andererseits ist es bei zwölfstündigen Arbeitstagen unmöglich, die ganze Zeit effizient zu sein. Ein enormes Potenzial für Japan liegt darin, die Büroarbeitszeit zu verkürzen, gleichzeitig effizienter zu werden und die meist schlechte Work-Life-Balance zu verbessern.) Monozukuri konzentriert sich auf den Fertigungsaspekt, beeinflusst aber auch stark den Sektorservice Japans.

Alles in allem bin ich jedes Mal, wenn ich in Japan bin, erstaunt über die Arbeitsmoral der Japaner und ihren Geist in der Herstellung von Dingen. Natürlich sind, wie in jedem Land, die Menschen nicht alle gleich – auch in Japan findet man sicherlich Faulpelze und Nichtsnutze. Insgesamt habe ich jedoch das Gefühl, dass die Japaner viel stolzer auf ihre Arbeit sind und dafür viel mehr respektiert werden. Das gilt nicht nur für einzelne Handwerker, sondern auch für Menschen wie Fabrikarbeiter, die nur ein kleines Rädchen in einem großen System sind. Auch sie bekommen viel mehr Respekt als man im Westen aufgrund ihrer Gehaltsklasse für angemessen halten würde.

Geschichte einer Nachfüllflasche

Lassen Sie mich Ihnen ein weiteres Beispiel davon geben, wie tief die Kultur des Monozukuri in Japan verwurzelt ist. Vor einiger Zeit war ich auf einem Inlandsflug innerhalb von Japan unterwegs, und das Flugzeug hatte keine Videomitore in den Sitzen (nur große Bildschirme für alle). In den USA würden sie wahrscheinlich einen Cartoon über einen Roboter zeigen, der von Frieden redet, während er die Bösewichte zu Brei schlägt, oder ein Video von den Kardashians, die tun, was auch immer die Kardashians tun (das konnte ich noch nicht herausfinden).

Aber auf diesem japanischen Inlandsflug unterhielten sie die Gäste mit einer zwanzigminütigen Dokumentation über

die Optimierung einer Shampoo-Nachfüllpackung! Es war nicht einmal eine echte Shampooflasche, sondern nur die Nachfüllpackung, doch sie beschrieben zwanzig Minuten lang detailliert die Designmerkmale, welche die Kundenzufriedenheit maximieren, Abfall reduzieren und Komfort und Sicherheit erhöhen sollten. Die Innenseite der Folienverpackung war beschichtet und eine spezielle Origami-Faltung wurde verwendet, damit möglichst wenig Shampoo im Behälter zurückbleiben würde. Die Öffnung hatten sie durch ein kleineres Loch in einem größeren so optimiert, dass weniger Shampoo im Loch stecken bleibt. Als Sicherheitsmerkmal wurde eine gezackte Außenkante in den Auslauf eingearbeitet, damit niemand die Packung mit einem Gelee-Getränk (sehr beliebt in Japan) verwechselt. Die Designer waren sichtlich stolz auf ihre Arbeit, und das war das Video für alle dreihundert Menschen auf dem Flug in der Economy Class.

Würde ein Medienmanager einer US-Fluggesellschaft dies für das Publikum auswählen, würde er vermutlich gefeuert. Selbst für die sehr spezielle "How It's Made"-Serie auf dem Discovery Channel wäre das Produkt wohl zu sehr Randerscheinung. Doch in Japan ist es durchaus akzeptabel, die Designaspekte einer profanen Shampoo-Nachfüllflasche bis ins kleinste Detail zu erläutern! Ich finde dies erstaunlich und halte es für ein großartiges Beispiel für die Kultur des Monozukuri. Im Großen und Ganzen hat Japan vermutlich die beste Arbeitsmoral der Welt (soviel ich weiß) – Monozukuri!

Dieser Artikel basiert auf dem Blogbeitrag des Autors "Monozukuri – Japanese Work Ethics" auf seinem Blog www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser

Kontakt: christoph.rosen@hs-karlsruhe.de

