

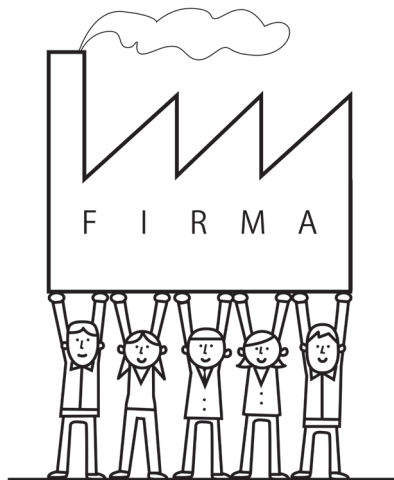
In der Außendarstellung kommen Unternehmen heute kaum ohne Festschreibung von Werten oder ethisch-moralischen Grundsätzen aus – schon gar nicht, wenn sie sich Lean-Management auf die Fahnen geschrieben haben. Inzwischen ist bekannt, dass Toyota seine Arbeitsweise bzw. sein Produktionssystem mit dem "Toyota Way" durch ein spezifisches Wertesystem ergänzt hat. Doch was bedeuten Werte wie "Teamarbeit", "Respekt", etc. konkret für die tägliche Arbeit, damit sie nicht ein Dasein als Worthülsen fristen?

Im Teil 1 dieser Serie haben wir mit dem Bild des Eisbergs auf die vielfältigen Ebenen der Toyota-Arbeitskultur hingewiesen: Sichtbar aus dem Meer ragen nur die Methoden und Tools als Spitze des Eisbergs heraus. Schemenhaft unter der Wasseroberfläche erkennt man Arbeits- und Haltungsprinzipien, die als Richtlinien dienen (z.B.: "Gut vor schnell" oder "Qualität und Liefertreue als Versprechen"). Und auf dem Meeresgrund, vollkommen im Verborgenen liegen die Werte und impliziten Überzeugungen, worauf alles Handeln im Unternehmen basiert.

Gibt es in einer Organisation kein ausdrücklich geltendes Wertesystem oder keinen stillen Konsens über "sinnstiftende Wichtigkeiten" (definierte Werte), dann werden diese von Einzelpersonlichkeiten bestimmt. Deshalb "weht ein anderer Wind", wenn Vorgesetzte oder die Geschäftsleitung wechseln. Mitunter herrschen unterschiedliche Regeln in unter-

# Lean-Arbeitskultur

## Teil 2: Alles beginnt mit den Werten



Das Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft.

schiedlichen Bereichen im Unternehmen. Ohne verbindliches Wertesystem ist es kein Wunder, wenn nicht am selben Strang gezogen wird und Abteilungen beginnen, gegeneinander statt miteinander zu agieren. Der gemeinsame Nenner in Bezug auf den Daseinszweck der Organisation beschränkt sich dann auf die Steigerung des Umsatzes oder die Gewinnmaximierung. Reicht das? Tatsache ist, dass am Ende des Geschäftsjahres diese Ziele in den seltensten Fällen erreicht werden und wenn ja, dann mit fragwürdigen Mitteln.

Leider sieht es in Unternehmen, die ihre Corporate Identity um bestimmte Wertebegriffe erweitern, selten besser aus. Denn, wie allgemein bekannt, bewirken Worte alleine nur wenig. Die Werte müssen operationalisiert werden. Das bedeutet, es müssen konkrete Richtlinien zum Handeln und Entscheiden abgeleitet, widersprüchliche dagegen verworfen werden: Betreiben wir weiterhin "Feuerlöschen" oder lösen wir Probleme nachhaltig, wenn wir zukünftig auf langfristige Stabilität setzen wollen?

Welche sind nun die Wertvorstellungen, die bei Toyota herrschen und wie stehen diese zum dortigen Produktionssystem? Die Überzeugungen, die im Folgenden vorgestellt werden, betreffen Sinn und Zweck der Arbeit und des Unternehmens und Vorstellungen vom Menschen (Men-

schenbild). Sie sind teilweise in der Unternehmensphilosophie festgeschrieben, wie im "Toyota-Way". Aber vor allem gelten sie implizit, unausgesprochen, denn sie sind zum Großteil Bestandteil der japanischen Arbeitskultur. In Bezug auf Arbeit als Erwerbstätigkeit gelten folgende zentrale Überzeugungen:

Arbeit gilt als "**Dienst am Anderen**" bzw. "**Dienst an der Gemeinschaft**". Sie ist kein Selbstzweck, sondern erfüllt immer einen Bedarf. Arbeit dient somit in erster Linie dem Wohl anderer. Das Gemeinwohl stellt gleichzeitig die Voraussetzung für das eigene Wohl dar: das eigene Auskommen. Daraus abgeleitet ist der Grundsatz, dass arbeiten immer "jemandem zuarbeiten" bedeutet. Weshalb nichts anderes gelten kann als: 100% Qualität und 100% Liefertreue. Im Lean Management manifestieren sich diese Vorstellungen im Prinzip der "Kundenorientierung" und der Vision "Null Fehler".

Jede Art der Arbeit, ob als Pförtner oder Ingenieur, wird als **Beruf im Sinne von Berufung** verstanden. Die Arbeit gilt nicht als Job im Sinne von "Leistung gegen Geld". Egal, was man tut, es wird Professionalität erwartet und der Lohn ist das Auskommen. Dazu gehört die permanente Perfektionierung der eigenen Arbeit: KVP.

**Arbeit bedeutet Lernen.** Das Unternehmen gilt als "Lehrinstitut" (Peter Drucker), wo Wissen und Fähigkeiten erworben werden. Bei uns dagegen bringt das Individuum bei der Anstellung – solange es sich nicht um einen Lehrling handelt – bereits das Spezialistenwissen und die notwendigen Fähigkeiten mit. Eine persönliche Weiterentwicklung wird von Unternehmensseite nicht zwingend erwartet. Die Arbeit ist ein "Deal" und bei Nicht-Erfüllung besteht vonseiten des Arbeitgebers ein "Rückgaberecht". Nur wenn man Arbeit als permanentes Lernen versteht, kann eine offene Fehlerkultur gedeihen.

**Arbeit bildet den Menschen.** Neben Wissen und Fähigkeiten trägt sie zur Charakterbildung bei. Höhen, aber vor allem die Tiefen im Arbeitsleben, bieten die Chance zu persönlicher Reife. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Menschen innerhalb einer Organisation. Der Mensch lernt den Umgang mit Anderen, die nicht Seinesgleichen sind. Er wächst an der gemeinsamen Überwindung von Schwierigkeiten und an der Freude über gemeinsame Erfolge und bildet dadurch Gemeinschaftssinn. Hier liegt neben den ökonomischen Gründen der Sinn und Zweck von Kaizen-Aktivitäten in Japan. Wahrer Teamgeist und Motivation entstehen vor allem auf diese Weise – so die Überzeugung bei Toyota. Und diese sind bekanntlich die Voraussetzung für Leistung und gute Ergebnisse – so auch bei uns.

Es ist offensichtlich, dass die Arbeit in Japan positiver besetzt ist als bei uns: sie ist mehr als eine reine Erwerbstätigkeit. Arbeit dient bei uns höchstens dem sozialen Aufstieg oder der persönlichen Anerkennung. Vermutlich wird sie von der Mehrheit als notwendiges Übel betrachtet. Sprüche wie „Lebst du schon oder arbeitest du noch?“ sind Ausdruck dieser Einstellung. In Bezug auf das Unternehmen sind folgende Wertvorstellungen ausschlaggebend für eine Firmenphilosophie, wie sie Toyota lebt:

- Das Unternehmen hat vor allem einen gesellschaftlichen Auftrag: das Auskommen der Mitarbeiter zu sichern, einen Beitrag zum Wohlstand der Region und des Landes zu leisten. Es mag in unseren Ohren pathetisch klingen, aber viele erfolgreiche japanische Unternehmen sehen ihren Auftrag darin, einen Beitrag für die Menschheit zu leisten: mit der Bereitstellung von guten und schönen Produkten, die das Leben bereichern. In der Tat empfinden viele Japaner Stolz für ihr Unternehmen und die Produkte, die sie herstellen.

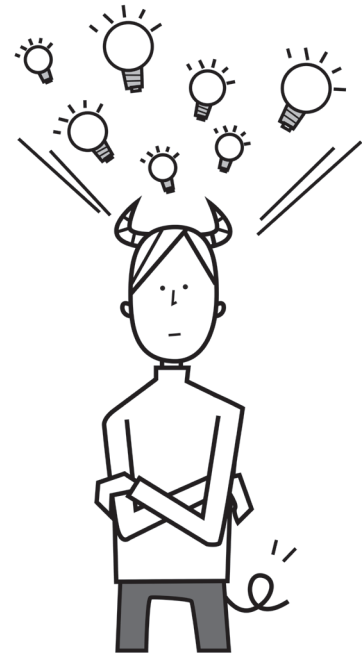
- Nachhaltigkeit steht an erster Stelle. Die langfristige Sicherung der Existenz sowohl der Mitarbeiter als auch zukünftiger Generationen ist oberstes Gebot. Genauso wie vorherige Generationen für das Auskommen der jetzigen Mitarbeiterschaft vorgesorgt haben, gilt es als moralische Pflicht, ebenso für die Nachkommen zu sorgen. Von waghalsigen Vorhaben lässt man auf allen Unternehmensebenen und -bereichen die Finger. Aufträge z.B. nimmt man nur an, wenn Qualität und Termin garantiert werden können, alles andere schadet der Glaubwürdigkeit und kostet am Ende nur mehr Geld (zusätzlicher Planungsaufwand, Qualitätsrisiken etc.).
- Partnerschaftlichkeit gilt bei jeder Art der Zusammenarbeit. Bereichsübergreifend werden Mitarbeiter entliehen, wenn Not am Mann ist (Stichworte: Rotation, Multi-Skill). Dasselbe gilt zwischen verschiedenen Standorten. Man hilft sich gegenseitig, denn man weiß: nur gemeinsam kann man Notlagen meistern. Denn reißt ein Glied in der Kette, hat es Folgen für alle. Nur so ist verständlich, warum Toyota seinen Lieferanten hilft, sein Produktionssystem zu implementieren.
- Loyalität bedeutet, nicht gleich den Lieferanten zu wechseln, weil ein anderer das Teil einige Cent billiger anbietet (siehe López-Effekt). Zuverlässigkeit und Vertrauen sind in der Partnerwahl wichtiger (100% Qualität und 100% Liefertreue). Denn was für Notlagen gilt, gilt ebenso für die Herausforderungen der Zukunft: auch die können nur gemeinsam gemeistert werden. Deshalb geht man bei der Lieferantwahl äußerst sorgfältig vor. Für die Zukunft ist neben den Kosten und dem technischen Potenzial vor allem die "Denke" des Partners ausschlaggebend. Hat man sich als Lieferant oder Partner schließlich qualifiziert, dann

kann man sich sicher sein: es wird ein Bund fürs Leben.

- Fairness ist ein wichtiger Grundsatz und den erzielt man bei Toyota und anderen Top-Unternehmen in Japan vor allem durch eine möglichst ausgewogene Entlohnung. Die Einkommensschere zwischen Managern und einfachen Mitarbeitern klappt nicht so weit auseinander wie bei uns. Das Senioritätsprinzip verhindert Quereinsteiger auf Führungspositionen. Letztere sorgen in unseren Gefilden bei den Mitarbeitern oft für Unverständnis und Ärger. Für das Unternehmen sind Quereinsteiger ein großer Kostenfaktor und ein hohes Risiko. Als Kandidat für eine Führungsposition muss man sich bei Toyota & Co. lange bewähren: die erste Beförderung erfolgt erst nach zehn Jahren.

Ein Unternehmen wie Toyota sieht seine Mission im Beitrag zum Gemeinwohl. Der Profit ist dabei Mittel zum Zweck und nicht umgekehrt. Die Organisation versteht sich als Schicksalsgemeinschaft: das Wohl des Einzelnen hängt vom Wohle aller anderen ab. Loyalität und Fairness sind Investitionen für eine gute Zusammenarbeit, auch Transparenz ist wichtig. Neben Überzeugungen und Werten in Bezug auf die Arbeit und das Unternehmen ist auch das herrschende Menschenbild in einer Organisation prägend für ihre Arbeitsweise:

- In Japan wird der Mensch vor allem als soziales Wesen betrachtet. Die Art der Zusammenarbeit entspricht dieser Vorstellung: Teamarbeit. Sie ist nicht gleichzusetzen mit unserer Vorstellung derselben, denn die Implikationen sind sehr viel weitreichender. Durch mehr Freiraum und Unabhängigkeit des einzelnen Mitarbeitenden erhoffen wir uns mehr Leistungsbereitschaft, da bei uns die Gleichung gilt: mehr Freiheit = mehr Motivation (u.a. durch mehr Eigenver-



Das Menschenbild bei Toyota.

antwortung, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice). Aber wie kann man unter solchen Umständen Transparenz garantieren, geschweige denn für die vielberühmten Synergien und den Teamgeist sorgen? Arbeit ist heutzutage durch die Komplexität der Produkte stärker denn je eine gemeinsame Sache. Müssten wir da nicht näher zusammenrücken als auseinanderdriften?

- Der Mensch besitzt ein unerschöpfliches Potenzial. Das bedeutet für Toyota nicht, dass aus jedem Monteur ein Ingenieur werden kann. Allerdings glaubt man, dass den Fähigkeiten innerhalb der individuellen Möglichkeiten keine Grenzen gesetzt sind. Meistens werden diese vom Unternehmen nicht genutzt. Im Lean auch bekannt durch die achte Verschwendungsart: ungenutztes menschliches Potenzial. Der Neue muss sich gegenüber dem erfahreneren Kollegen als lernwillig zeigen, gleichzeitig hat Letzterer die Verantwortung, ihn auszubilden – das nennt man bei Toyota Wertschätzung. Japans Manager haben die Pflicht, für ihre eigene Nachfolge zu sorgen.

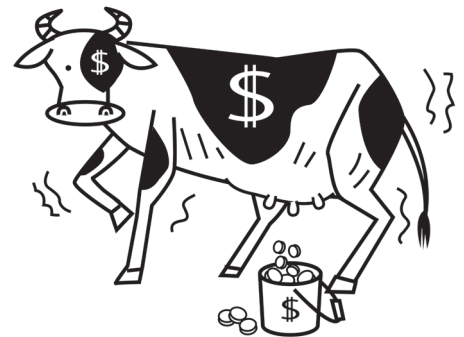
- Lebenslanges Lernen wird weniger durch Teilnahme an Schulungen, sondern eher durch Workshops und vor allem durch Job-Rotation ermöglicht. Je höher man in der Firmenhierarchie aufsteigt, umso eher wird sichergestellt, dass die Führungskräfte regelmäßig (ca. alle drei Jahre) versetzt werden. Von Führungskräften wird weniger spezielles Fachwissen, als ein ganzheitliches Verständnis vom Produkt, den Zusammenhängen und Abläufen in der eigenen Firma, sowie Menschenkenntnis, erwartet. Es versteht sich dabei von selbst, dass Rotation in diesem Ausmaß nur funktioniert, wenn im ganzen Unternehmen dieselben Grundsätze und Prinzipien, wie zum Beispiel jene des Toyota-Produktionssystems, herrschen.
- Der Mensch hat zwei Seiten: er ist nicht immer nur hoch motiviert. Respekt bedeutet bei Toyota deshalb, Respekt vor der menschlichen Natur – der Mensch, der nicht immer nur stark, sondern auch schwach ist. Am besten aufgehoben sieht man den arbeitenden Menschen deshalb im Team. Gemeinsame Verantwortung, gegenseitige Hilfe und Bestärkung helfen, Schwierigkeiten und Schwächen besser zu überwinden. Die Teilnahme an Kaizen-Aktivitäten soll Mitarbeitern eine Auszeit aus der Arbeitsroutine ermöglichen und motivieren. Ein Gerüst an vielfältigen Regeln und Vereinbarungen (Stichwort: Standards) geben dem Einzelnen dabei Sicherheit und Stabilität.

Gerne bemüht man das Bild eines Steines, der mit der Zeit zum Edelstein wird, wenn auf das ganzheitliche Entwicklungspotential des Menschen hingewiesen wird. Wer anderes als dieser Mitarbeiter kann ein Unternehmen aus einer Notlage hieven? Die lebenslange Anstellung in Japans Firmen – wofür es übrigens keine Garantie gibt – vereint das moralische Prinzip von "Geben und Nehmen" auf pragmatische Weise.

Warum hat man den Konzepten des Toyota-Produktionssystems die westliche Bezeichnung "Lean" gegeben? Es ist offensichtlich, dass man damit den kulturellen Kontext ausblenden wollte, um TPS für die westliche Welt anwendbar zu machen. Indem man versucht, dieses Produktionssystem rein mechanistisch zu erklären, kann man behaupten: hat nichts mit der japanischen Arbeitskultur zu tun! Ausblenden, dass es dabei um mehr als nur Methoden und Tools geht, bestärkt allerdings nur die notorischen Skeptiker von TPS: in Japan ja, aber bei uns?

Die arbeitskulturelle Bedingtheit des Toyota-Produktionssystem kann man nicht leugnen. Allerdings sind die Wertvorstellungen, auf die es baut, auch bei uns nicht unbekannt: sie sind universell. Auch in Deutschland gibt es viele – meist kleine und inhabergeführte – Firmen, die diese mehr oder weniger verinnerlicht haben. Werte regeln das Miteinander einer (Interessen-) Gemeinschaft, wie es ein Unternehmen darstellt. Je weniger diese festgeschrieben sind, umso mehr Reibung entsteht, und diese äußern sich am Ende des Geschäftsjahres als Kosten.

Das Wertesystem hinter dem Toyota-Produktionssystem ist nicht nur das Fundament, sondern auch der Motor dieser Arbeitsweise. Denn die Werte bilden die Letztbegründung für unser Handeln. Wer schon hundert Diäten ausprobiert hat, der sollte seine grundsätzliche Haltung zu Nahrung und Bewegung hinterfragen, wenn er noch auf Erfolg hofft. Genauso verhält es sich bei Lean. Wer soll Interesse daran haben, aufwändig Prozesse zu standardisieren und PDCA zu betreiben, wenn alleine die Zahlen am Ende des Monats "stimmen müssen"? Wie soll Teamarbeit funktionieren, wenn die Individualisierung der Mitarbeiterschaft vorangetrieben wird? Oder vermeintliche "High Performer" angeworben werden, weil die eigenen Leute



Das Unternehmen als Melkkuh.

es scheinbar nicht "draufhaben"? Warum sollen Mitarbeiter den kontinuierlichen Verbesserungsprozess vorantreiben, wenn das Unternehmen eine Melkkuh für einige wenige darstellt?

Wenn eine Firma wie Toyota sagt, „People are our biggest asset“, dann meint sie es auch. Dabei ist Toyota kein menschenfreundlicherer Arbeitgeber als jedes andere Unternehmen. Selbstverständlich strebt auch Toyota nach Umsatzsteigerung und Gewinnmaximierung. Sie müssen es! Aber eben nicht um jeden Preis. Vor allem weil man weiß: gut Ding braucht Weile – die Rendite kommt erst später! Die Firma verpflichtet sich, aus jedem Mitarbeiter einen Profi zu machen – das ist ihre Investition.

Wohlwollen und Loyalität muss man sich hart erarbeiten. Die Anforderungen bei Toyota sind sehr hoch – vor allem in Bezug auf die Arbeitshaltung. Arbeitstugenden kommen hier ins Spiel, an denen jeder Einzelne gemessen wird. Um welche es sich dabei handelt und warum diese so wichtig für eine erfolgreiche Lean-Arbeitskultur sind, erfahren Sie im Teil 3 dieser Serie. ■

## Die Autorin

**Aino Bender-Minegishi**

Kontakt: [info@aino-bender.de](mailto:info@aino-bender.de)