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

Qualität - bis zur letzten Schraube!

von Barbara Ölschleger

Es hat alles damit angefangen, dass Deming 1951 in Japan eine Reihe von Vorträgen zum Thema ***Quality Control*** im Sinne einer statistischen Qualitätskontrolle hielt. Die bedingungslose Forderung nach Qualität blieb in seiner US-amerikanischen Heimat ungehört, in Japan fanden seine Gedanken jedoch einen gut vorbereiteten Nährboden. Deming gilt heute in Japan als „Vater der Qualität". Im 21. Jahrhundert, nun mehr als 60 Jahre später, ist Qualität immer noch in aller Munde. Allerdings sprechen wir in unserer westlichen Kultur von etwas anderem als in der japanisch geprägten TPM-Welt. Neben der Produktqualität, lässt sich Qualität noch in vier weitere Bereiche zerlegen (siehe Abb. 1).

Dass sich nur mit gutem Material gute Produkte herstellen lassen, ist wohl jedem bekannt. Aus Mist kann man nun mal kein Gold zaubern. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt aber das Gegenteil: Eine Komponente, eine dünne Metallschiene, wird aus Kostengründen nicht mehr im eigenen Werk gefertigt, sondern von einem Zulieferer im Osten Europas bezogen. Nur leider wiesen diese Schienen eine Krümmung auf, so dass die mangelnde Qualität Kurzstillstände in der Produktion verursachte, was natürlich auch bei den Mitarbeitern in der Produktion zu einer erheblichen Frustration führte. Erst eine genauere Untersuchung ergab, dass die in der Zeichnung spezifizierten Toleranzen nicht eingehalten wurden. Leider fließen solche Faktoren selten in die Berechnung des Controllings ein.

Qualität ist vielschichtig

Wie beurteilt man die Qualität von Mitarbeitern? Nach ihrer Produktivität? Dann müssen aber auch die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die geforderte Qualität zu erreichen. Hier sind wir bei dem Thema Prozessqualität, die ja der Schwerpunkt des Toyota Production Systems ist, oder in unserer westlichen Welt von Lean Management. Hierbei geht es wesentlich darum, Prozesse zu stabilisieren, und so einen Arbeitsplatz zu schaffen, in dem Mensch und Maschine belastungsfrei die geforderten Tätigkeiten verrichten können. In diesem Sinne ist auch 5S als Qualitätsmaßnahme zu verstehen. Denn nur an

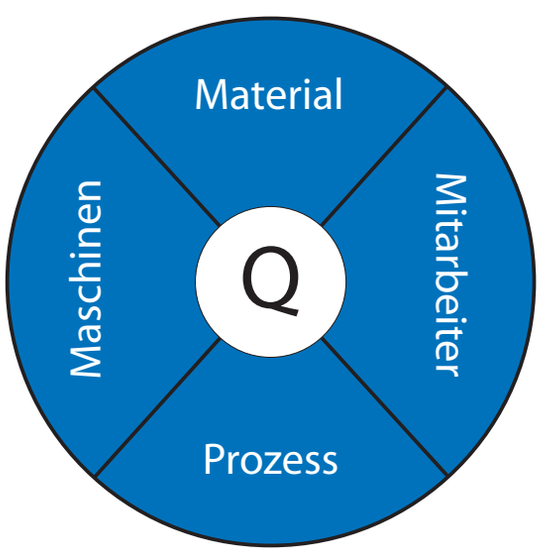

Abb. 1: Qualität muss ganzheitlich betrachtet werden

Aus dem (TPM-)Leben

Bei einem JIPM-Audit ging es um den Advanced Special Award in der zweit höchsten Stufe. Da ich das betreffende Unternehmen seit sechs Jahren, teils als Dolmetscherin, teils als Beraterin begleite, weiß ich, dass auf allen Ebenen enorme Anstrengungen im Hinblick auf die gewünschten Ziele unternommen werden. Dennoch waren einige der Grundlagen wie 5S oder Reduzierung des Umlaufbestandes in keinem optimalen Zustand, was den wachsamen Augen der Auditoren nicht entging. Beim Werkzeugwechsel eines hochpräzisen Schneidwerkzeuges z.B. fiel dem japanischen Auditor auf, dass die Schablone für den Wechsel feine Schmutzpartikel aufwies. Die Hausaufgabe des Auditors an das Werk: „Macht TPM für Euch selber, und nicht für uns Auditoren."

einem gut organisierten Arbeitsplatz kann Qualität entstehen. Der japanische Berater Takeda spricht in seinem Synchronen Produktionssystem von Quality in Process. TPM hat das gleiche Ziel – allerdings wird die Qualität über die stabil laufenden Maschinen und gut ausgebildeten Mitarbeiter erreicht. Mit Hilfe von TPM werden die mechanischen Bedingungen für reproduzierbare Qualität ermittelt, erfasst, systematisiert und für alle Mitarbeiter transparent dargestellt.

Qualität ohne Kompromisse

Interessant ist das unterschiedliche Verhältnis zur Qualität in den verschiedenen Kulturkreisen. Japan ist kompromisslos. Eine aus Deutschland angelieferte Warensendung wird zurückgesendet, wenn die Verpackung beschädigt ist, nicht aber der Inhalt der Verpackung, also die eigentliche Ware. Die Begründung liegt in der Annahme, dass hier eine Verletzung der geforderten Sorgfalt vorliegt. Hierzulande erwartet man Qualität, allerdings möchte man so wenig wie möglich für diese Qualität bezahlen. Diese Schnäppchenmentalität setzt sich immer mehr vom Privaten auch in geschäftlichen Bereichen durch. Natürlich lässt sich gute Qualität auch günstiger verkaufen, wie Toyota seit Anfang der 70er Jahre beweist. Dass dafür die Senkung der Herstellungskosten durch kontinuierliche Verbesserungen erforderlich ist, das ist die weniger populäre Seite der Medaille.

Qualität spielt auch in China, Taiwan oder Indien eine immer größere Rolle. Dies ist auch daran ersichtlich, dass Berater aus Japan und Europa verstärkt in diesen Regionen aktiv sind. Und es kommen immer mehr Preisträger (z. B. des JIPM Award) aus diesen Ländern. Ohne ein Umdenken in Deutschland wird es schon in wenigen Jahren ein schmerzliches Erwachen hierzulande geben.

Einer, der in Deutschland die Bedeutung von Qualität im Prozess schon sehr früh erkannt hat, ist der Vorstandsvorsitzende von Volkswagen. Ferdinand Piëch ist seit den 80er Jahren begeistert von der Kraft und Disziplin Japans, insbesondere Toyotas. Daher auch von ihm die Forderung nach Qualität - bis hin zur kleinsten Schraube.

Abb. 2: Qualität hat Priorität, wie hier im Audi-Werk Neckarsulm (Foto: Audi Neckarsulm)

Wir stellen vor: TPM-Helden, die im Hintergrund wirken

Der Nakajima-Preis 2007, der an Miyoshi Key und John H. Loftus ging, ist symbolisch eine Würdigung der Arbeit aller Dolmetscher, die sich im Bereich TPM/Lean engagieren.

Oft sind es Berater aus Japan, die ihr TPM-Wissen und ihren Erfahrungsschatz in europäischen Unternehmen einbringen. Dies wäre meist gar nicht möglich ohne die Vermittler zwischen den Sprachen, die eifrig und unauffällig im Hintergrund wirken. Dolmetscher sollen die Kommunikation ermöglichen, aber nicht selbst in das Geschehen eingreifen. Gerade bei Fachgebieten wie TPM erfordert auch dieser Job eine tiefe Einarbeitung in das Thema, um die Zusammenhänge zu verstehen und das Gesagte richtig zu transportieren. Schön, dass diese Leistung bei der Verleihung des Nakajima-Preises im Jahr 2007 einmal gewürdigt wurde.

Der Brite John H. Loftus und seine japanische Kollegin Miyoshi Kei erhielten den Preis für ihre Bemühungen, TPM auch außerhalb Japans einem breiten Publikum zugänglich zu machen. In einem Interview in der Zeitschrift Plant Engineer (Ausgabe April 2007) beschreiben beide die Schwierigkeiten, die sie hatten, Begriffe und Konzepte in andere Sprachen zu übertragen, für die es in der jeweiligen Sprache noch keine Entsprechungen gab. Beide betrachten TPM nicht nur als Job, sondern TPM hat auch ihr Leben merklich verändert. Beide sind vom TPM-Virus infiziert und richten teilweise ihr Leben nach den Grundsätzen von TPM aus.