

Lean-Arbeitskultur

Teil 3: Professionalität als Frage der Haltung

Wenn man ein Montagewerk von Toyota besucht, springt dem Besucher sofort ein von der Decke hängendes, großes Schild mit der Aufschrift "Gutes Produkt, gute Denke" (jap.: よい品よい考え) ins Auge. Sofort denken wir Lean-Experten dabei an grundsätzliche Prinzipien aus dem Toyota-Produktionssystem. Aber was versteht man bei Toyota darunter? Handelt es sich ausschließlich um die bekannten Qualitäts- und Effizienz-Prinzipien? Nein, nicht nur, denn für Toyota ist ein gut funktionierendes Produktionssystem vor allem eine Frage der richtigen Arbeitshaltung eines jeden Mitarbeiters.

Rekapitulieren wir: das Unternehmen im Dienst der Gesellschaft, als lebenslange Schicksalsgemeinschaft und Lehrinstitut zur Bergung des menschlichen Potenzials – das sind die Wertvorstellungen einer Firma wie Toyota, die sich Exzellenz und langfristigen Erfolg auf die Fahnen geschrieben hat. Sie bilden die Begründung für nachhaltiges Handeln und Loyalität zu ihren Mitarbeitern und Partnern. Denn für sie ist klar: nur unter diesen Grundvoraussetzungen kann sich eine Arbeitskultur der permanenten Verbesserung etablieren.

100% Qualität und Liefertreue bilden die Mindestanforderung an die tägliche Arbeit. Arbeiten bedeutet, anderen zuzuarbeiten und "gut" hat Vorrang vor "schnell". So lauten die Prämissen in einem Arbeitssystem, bei dem Stabilität oberstes Gebot ist. Jegliche Prozesse und Arbeitsabläufe in Arbeitsroutine zu überführen und Unvorhergesehenes vorhersehbar zu machen – so versucht man bei Toyota der Komplexität Herr zu werden. Denn nur wer das Heute beherrscht, kann seine Vorhaben von Morgen realisieren. "Alles halb so schlimm!" und "Morgen ist auch ein Tag!", permanentes Hinterherlaufen und Umdisponieren, Improvisieren und "Feuerlöschen" – das sind vor allem Phänomene aus unserer Arbeitswelt. Sie resultieren aus einem "Geschäftsmodell", das vor allem auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet ist.

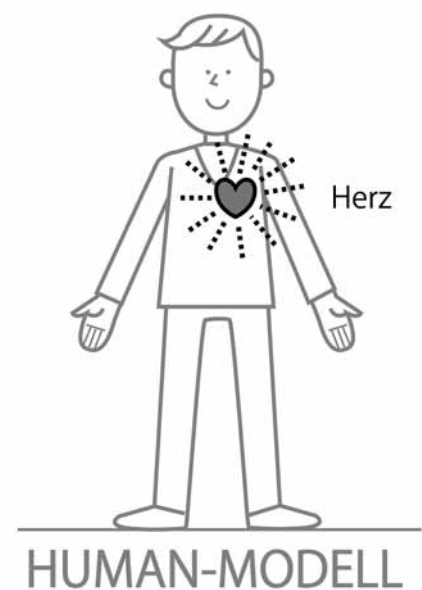
Es erschließt sich von selbst, dass beide "Modelle" unterschiedliche Ansätze bei der

Personalpolitik verfolgen. Während man bei uns einen neuen Mitarbeiter wegen seiner Qualifikationen und Erfahrungen einkauft und sofortige Rendite erwartet, geht man bei Toyota davon aus, dass die notwendigen Fähigkeiten erst on-the-job erlernt werden. Trennen wir uns vom Anwerber, wenn "er's nicht bringt" – wird dort viel in die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters gesteckt, bis er "bringt".

In unserer Arbeitswelt gibt man dem selbstbewussten, eloquenten und smarten Anwärtler den Vorrang. Der "Macher" gewinnt tendenziell das Rennen gegen den "Bedächtigen". Denn geht es im Arbeitsalltag nicht vor allem um das Durchsetzen von Interessen: zwischen den Hierarchieebenen, unter Kollegen, zwischen Bereichen und nicht zuletzt zwischen Lieferant und Kunde?

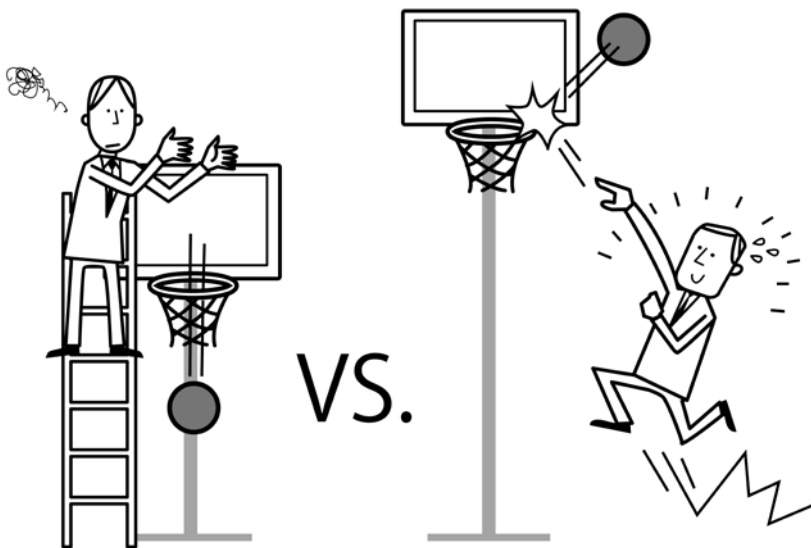
Bei Toyota ist der unternehmerische Auftrag – und damit Arbeit – in erster Linie eine gemeinsame Sache. Konsens unter den Mitstreitern ist wichtiger als Wettkampf. Man setzt dabei mehr auf Kooperation und Synergien im Team als auf einige wenige "Rennpferde". Auch die Unterscheidung zwischen Ideengebern und Ausführenden ist im Toyota-System bekanntlich weniger ausgeprägt. Umso wichtiger wird es, dass wahre Kommunikation – als Synthese und nicht als Wettkampf der Perspektiven – stattfindet.

Selbstverständlich lebt auch eine Firma wie Toyota von den unterschiedlichen Persönlichkeiten und Fähigkeiten seiner Mit-



Mit Herz und Hirn - auf die Haltung kommt es an.

arbeiter. Nicht umsonst wird die Bergung des menschlichen Potentials großgeschrieben. Allerdings wird gerade aufgrund der Diversität der Akteure eine bestimmte Arbeitshaltung verlangt, die ein möglichst effektives und effizientes Miteinander sicherstellt, um das komplexe unternehmerische Vorhaben zum Gelingen zu bringen. Bestimmte Arbeitstugenden und arbeitsethische Grundsätze werden hier wichtig. Sie bilden nicht nur implizit sondern auch explizit den Verhaltenskodex vieler erfolgreicher japanischer Unternehmen. Sie regeln nicht nur das Miteinander, sondern sie werden vor allem als Voraussetzung für Professionalität von jedem Mitarbeiter eingefordert: "Exzellenz" beginnt bei jedem Einzelnen.



Ziel erreichen um jeden Preis oder sein Bestes Geben?

Demut und Aufrichtigkeit – Das sind die wichtigsten Arbeitstugenden nicht nur bei Toyota, sondern in der japanischen Arbeitswelt allgemein. Denn, wie soll ein Mitarbeiter ohne Akzeptanz der eigenen Fehlbarkeit und Unzulänglichkeit wirklich bereit sein, zu lernen und sich weiterzuentwickeln? Und wie soll Teamwork funktionieren, geschweige denn "Teamspirit" aufkommen, ohne Aufrichtigkeit? Beides sind Voraussetzungen für die im Lean viel beschworene "offene Fehlerkultur". Letztere hängt damit nicht ausschließlich vom Verhalten der Führungskraft (Stichwort: Sanktionierung), sondern eben auch von der Haltung des Mitarbeiters ab.

Der Leitsatz, "fair zum Mitarbeiter, hart zum Prozess", bedeutet nicht, Mitarbeiter aus der Verantwortung zu nehmen, wozu Lean-Manager aus Konfliktscheu leider oft neigen. Es geht natürlich nie darum, bei Problemen einen Schuldigen – einen "Täter" – zu benennen. Allerdings erwartet man bei Toyota, dass sich die Betroffenen immer ihrer Mitverantwortung – so klein sie auch sein mag – bewusst sind und offensiv damit umgehen. Denn hier zeigen sich Einflussmöglichkeiten – Hebel, um etwas zu verändern und nicht Opfer der Umstände zu werden. Ein Verantwortlicher bei Toyota

kann sich deshalb bei Fehlteilen nicht damit rausreden, der Lieferant hätte nicht geliefert. Denken im "Täter-Opfer"-Schema – vor allem im Arbeitsalltag – wird der Realität nicht gerecht und bringt nicht weiter.

Gewissenhaftigkeit und Verbindlichkeit – Genauigkeit wird auch im Detail verlangt. Denn auch wenn zu 99% alles gut gegangen ist, reichen 1%, um alles zu ruinieren – so wird es Berufsanfängern in Japan beigebracht. Bei uns heißt es da allenfalls „nicht so schlimm!“ Allerdings ist das Geschrei dann groß, wenn nicht ausgeliefert werden kann, weil das Gerät aufgrund einer "kleinen" Nachlässigkeit nicht funktionstüchtig ist. Gleichzeitig bringt es nichts, wenn die Qualität zu 100% stimmt, aber "auf morgen" vertröstet wird. Auch das neueste und schönste digitale Planungstool hilft wenig, wenn die einzelnen Akteure nicht das tun, was sie versprochen haben. Verbindlichkeit bildet die Mindestanforderung einer funktionierenden Zusammenarbeit. Mitarbeiter können noch so herausragend sein – Unzuverlässigkeit ist ein absolutes K.O.-Kriterium bei Toyota.

Besonnenheit – Von Aktionismus und Schnellschüssen des Managements können wir vermutlich alle ein Lied singen. Projekte

werden von heute auf morgen ins Leben gerufen und ohne Begründung wieder abgeblasen. Aber auch im Arbeitsalltag verfallen wir zu oft vorschnellen Entscheidungen und neigen zu Aktionismus. Abgesehen davon, dass wir meist zu spät beginnen, versäumen wir zu oft, alle Betroffenen mit einzubeziehen. Hindernisse und Risiken sind nicht im Vorfeld geklärt: das Vorhaben steht von Anfang an auf wackeligen Beinen. Im Japanischen gibt es in diesem Zusammenhang den Begriff "Nemawashi", der wörtlich übersetzt "Aufgraben um eine Wurzel" bedeutet. Das kleine "Pflänzchen" – die Idee oder der Plan – muss erstmal reifen, feste Wurzeln schlagen, bis es umgepflanzt – in die Tat umgesetzt – wird. Deshalb steht man in Japan Bauchentscheidungen oder Geniestreichen einzelner sehr skeptisch gegenüber. Besonnenheit ist oberstes Gebot. Es gilt: Gut Ding braucht Weile.

Sein Bestes geben – „Er hat sich stets bemüht!“ – das möchte heute keiner in seinem Arbeitszeugnis lesen. Damit haben wir eine einstige Tugend in Ungnade fallen lassen. Bei Toyota und der japanischen Arbeitskultur gilt Durchhalten und sich Bemühen (jap.: "Gambaru") zu den Eigenschaften höchsten Ranges. Es ist nicht so wichtig, zu siegen – das Ziel zu erreichen – sondern bis zum Ende durchzuhalten und sein Bestes zu geben. Nur so könne man über sich selbst hinauswachsen. Gerade in Bezug auf den zähen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) hängt der Erfolg einer Organisation von der Beharrlichkeit seiner Mitarbeiter ab. Gute Ideen kämen dagegen im Schlaf, hört man immer wieder von japanischen TPS-Beratern. Oder, wie es Kounosuke Matsushita, der Gründer von Panasonic, einst auf die Frage nach dem Schlüssel zum Erfolg ausdrückte: „Weitermachen bis sich der Erfolg einstellt!“

Liebe zur Arbeit – Zu jammern, über die Firma, den Chef, den eigenen Job schlechtzureden, gehört offenbar zum guten Ton. Eine positive Grundhaltung ist jedoch uner-

lässlich für gute Zusammenarbeit. Selbstverständlich ist der Vorgesetzte verantwortlich für eine gute Arbeitsatmosphäre. Aber eben nicht nur er. In Japan geht man davon aus, dass man sich freiwillig für seine Arbeit entschieden hat. Weshalb man die eigene Entscheidung in aller Konsequenz akzeptieren muss. Offensichtliche Unzufriedenheit und schlechte Laune lässt man deshalb nicht durchgehen. Interessanterweise ist die Stimmung unter japanischen Kollegen ausgelassener, je härter die Arbeit. Man rückt in solchen Situationen näher zusammen und versucht, das Ding gemeinsam in bester Laune durchzuziehen. Die Liebe zur eigenen Arbeit wird nicht als Frage der Umstände betrachtet, sondern als eine bewusste Entscheidung vorausgesetzt.

Dankbarkeit – Spätestens hier werden vermutlich bei manchen Lesern die Haare zu Berge stehen. Klar, begreift man den eigenen Job ausschließlich als "Deal", schuldet man niemandem Dank. Allerdings ist man dann auch schnell austauschbar. Dankbarkeit ist essenziell in einer Lean-Arbeitskultur. Sie steht als Haltung im Gegensatz zur Einstellung: „Ich habe etwas Besseres verdient!“. Der Anspruch auf optimale Arbeitsverhältnisse ist unrealistisch und unangemessen. Er widerspricht auch der grundlegenden Überzeugung im Lean, dass ein jeder im Unternehmen die Verantwortung zu einem besseren Gelingen mitträgt. Wenn wir heute einen Beitrag für eine Firma leisten können (und dürfen), dann liegt das an den Leistungen, die andere in der Vergangenheit erbracht haben: das Neue baut stets auf dem Alten auf. Für den Change-Prozess im Unternehmen ist diese Haltung gerade bei den Lean-Beauftragten wichtig, um alle – eben auch die Alteingesessenen – mit ins Boot zu holen.

Streben nach Perfektion – Dafür sind die Japaner weltweit bekannt. Der Perfektionismus äußert sich aber nicht nur in ihrer herausragenden Handwerkskunst, sondern



VS.



Hauruck-Methode oder behutsames umgraben?

in jeder Art von Arbeit, die sie anpacken. Jeder Handgriff sitzt – zu bewundern nicht nur am Montageband von Toyota sondern auch beim Kauf eines Bahntickets am Schalter! Im "Streben nach Perfektion" äußert sich der Respekt gegenüber demjenigen, dem die Leistung gilt (Kunde), aber auch gegenüber dem Material und den Menschen, die es zuvor (Lieferant) mit ebenso viel Sorgfalt bearbeitet haben. Perfektion bedeutet Hingabe an die Arbeit und den Willen, das Mittelmaß zu übersteigen – wahre Professionalität zu erreichen. Dieser Anspruch an die eigene Arbeit macht vermutlich die stärkste Triebkraft für das hohe Leistungsniveau eines Produktionssystems wie dem von Toyota aus. "Streben nach Perfektion", Null-Fehler oder Null-Ver Verschwendung – bei Lean geht es bekanntlich um nichts anderes.

Für manche Leser mögen diese Haltungsprinzipien oder Tugenden "typisch japanisch" und fester Bestandteil einer kollektivistischen Gesellschaft sein, für andere eine Selbstverständlichkeit, um gute Arbeit zu leisten. Tatsache ist, dass sie in unserer heutigen Arbeitswelt gänzlich aus der Mode gekommen sind. Tatsache ist auch, dass in unseren Unternehmen "solange die Leistung stimmt", der Rest als Privatsache betrachtet wird. Aber "Leistung" ist bei Toyota nichts Statisches. Auch sie unterliegt dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – nicht anders als ihr Produktionssystem auch.

Viele Firmen im Westen haben sich auf den Lean-Weg begeben. Alle träumen von einer Unternehmenskultur der permanenten Verbesserung. Aber sie lässt sich nicht per Knopfdruck herstellen. Ein Unternehmen ist de facto ein kollektives Unterfangen. Dieses Unterfangen ist umso erfolgreicher, je größer der Konsens in Bezug auf die Werte (wozu?) und die Vorstellung von Professionalität (wie?) ist. Deshalb ist es empfehlenswert, dass ein Unternehmen neben den Werten auch Richtlinien zum Handeln (Verhaltenskodex) – einen Katalog an erstrebenswerten Haltungen, Eigenschaften und Tugenden – formuliert und diese auch propagiert. Der Erfolg hängt – egal ob in Japan oder woanders – alleine davon ab, inwieweit Geschäftsleitung und Führungskräfte diese Überzeugungen verinnerlicht haben und im Arbeitsalltag vorleben.

Gibt es so etwas wie ein "Einmaleins des Arbeitens" – Grundlagen des Arbeitens? Bei Toyota und in Japan, ja. Sie bilden die Mindestanforderung an jeden einzelnen Mitarbeiter – ob Führungskraft, Sachbearbeiter oder Mann an der Maschine. Darum wird es im 4. Teil dieser Serie gehen. ■

Die Autorin

Aino Bender-Minegishi

Kontakt: info@aino-bender.de