

von Aino Bender-Minegishi

Wenn Toyota sagt, die Qualität der Prozesse hänge von der Qualität der Mitarbeiter ab, dann meint das Unternehmen nicht nur die fachliche Qualifikation und das TPS-Mindset. Denn, um dort als Meister der Arbeit zu gelten, gehört es ebenso dazu, die Grundlagen der Arbeit zu beherrschen.

Sprechen wir über die Qualifikation von Mitarbeitern, dann denken wir vor allem an die fachliche Qualifikation: die Fähigkeit eines Ingenieurs neue technische Lösungen zu finden oder eines Einkäufers, Preise zu verhandeln. In unserem Arbeitsalltag befassen wir uns allerdings mit sehr viel mehr: wir müssen planen und vorbereiten, umdisponieren, uns mit Kollegen abstimmen oder Listen, Dokumente und andere Papiere erstellen und Formulare ausfüllen. Der Erfinder, Thomas Alva Edison, meinte einmal: „Genie besteht zu 1% aus Inspiration und zu 99% aus Transpiration“. Dasselbe könnte man über die Arbeit sagen: es kommt auf die Idee, aber vor allem auf die Umsetzung an. Und da ist es egal, ob man ein Atomkraftwerk baut oder eine Suppe kocht – die Grundprinzipien der Arbeit sind immer dieselben.

Gerne sprechen wir über den "genialen Entwickler" oder "begnadeten Verkäufer". Oft lässt man bei diesen Personen Nachsicht walten, wenn es bei der Umsetzung ihrer Geniestreiche hier und da hapert, z. B. Dinge nicht bis zuletzt durchdacht, schlecht geplant oder nicht richtig kommuniziert wurden. Die Leidtragenden sind dann andere, die die daraus entstandenen größeren und kleineren Probleme ausbaden müssen – das kostet sehr viel Nerven. Am Ende aber kostet es das Unternehmen Geld.

Lean-Arbeitskultur

Teil 4: Grundlagen der Arbeit

Arbeitsweise und Arbeitsqualität – jenseits von fachlichem Know-how – schwanken unter den Mitarbeitern eines Unternehmens zum Teil erheblich. Das gilt vor allem für die indirekten Bereiche, die "Büros", wo die Mitarbeiter sehr viel freier in der Ausführung ihrer Arbeit und der Gestaltung ihres Arbeitstages sind als in den produzierenden Bereichen. Auch hier heißt es: „Solange das Ergebnis stimmt...“. Aber Tatsache ist, dass vieles schief läuft. Kann es sein, dass in unserem Leistungsverständnis und Bildungssystem eine große Lücke klafft: zwischen theoretischem Wissen und der Fähigkeit zur Umsetzung? Der ehemalige Politiker, Lothar Spaeth, sagte einmal: „Wir Deutschen sind Wissensriesen, aber Realisierungszwerge“. Ist da etwas dran?

Ein kurzer Rückblick: Bisher ging es um die Werte, die dem "Toyota Way" zugrunde liegen und um die notwendige Arbeitshaltung, um eine Arbeitskultur der permanenten Verbesserungen zu etablieren. 100% Qualität und Liefertreue als Versprechen und stets "gut vor schnell" – das sind die Prämissen, auf denen das Produktionssystem von Toyota beruht. Doch neben der richtigen Einstellung und dem notwendigen TPS-Mindset gehört zur Professionalität bei Toyota auch, zu wissen wie man arbeitet.

"Grundlagen der Arbeit" – das ist in der japanischen Arbeitswelt ein feststehender

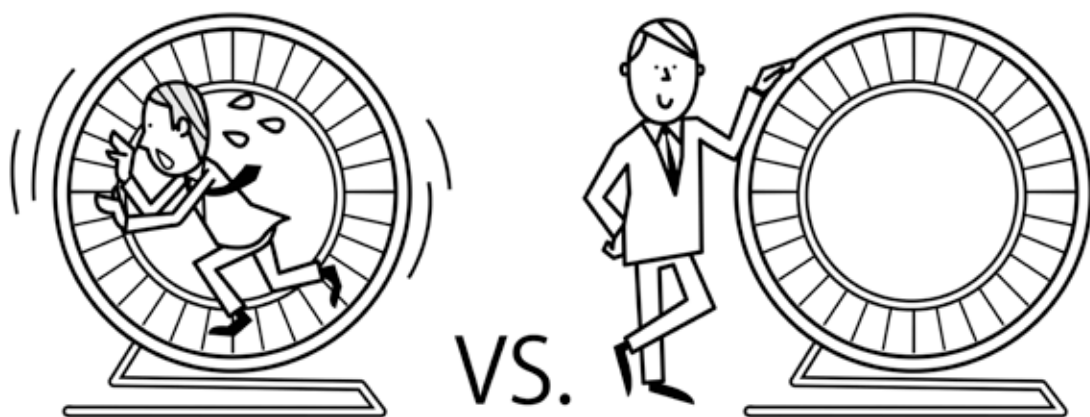
Begriff, unter dem sich alle etwas vorstellen können. Gibt man ihn auf Amazon Japan als Suchbegriff ein, erscheint eine Vielzahl an Treffern – bei Amazon Deutschland dagegen kein einziger. Das ist bezeichnend. Während es bei uns viele Ratgeber gibt, die sich mit Einzelaspekten, wie "Time Management" oder "Verhandlungstechniken", befassen, findet man kaum eines, das sich übergreifend mit dem Thema Arbeit auseinandersetzt. Für ein solches Allgemeinwissen sehen wir offenbar keine Notwendigkeit.

In der japanischen Arbeitswelt herrscht weitgehend Konsens darüber, was diese Grundlagen ausmacht. Japanische Ratgeber, die Berufsanfängern Hilfe anbieten, decken ein breites inhaltliches Spektrum ab: Benimm- und Kommunikationsregeln; den richtigen Umgang mit Kunden, Vorgesetzten und Kollegen; es geht aber auch um Ordnung und Struktur am eigenen Arbeitsplatz, gutes Zeitmanagement, richtiges Planen und Organisieren. Alles, was man wissen und können muss, um gute Arbeit zu leisten – egal, was man macht. Neben den Vorgesetzten ist es vor allem Aufgabe der Kollegen, dieses Know-how Berufsanfängern beizubringen, denn: wo sonst sollen sie es lernen?

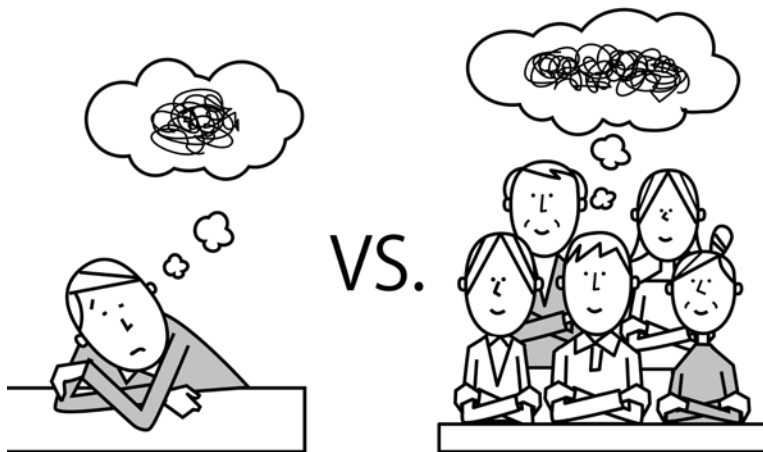
Gute Arbeit beginnt bei Toyota und in Japan mit guten Manieren. Die Ratgeber widmen diesem Thema ein großes Kapitel. Hier nur

ein paar Kostproben: Der allmorgendliche Gruß muss freundlich und laut sein, denn er dient zur positiven Einstimmung in den Tag. Auf das richtige Auftreten und Verhalten vor Geschäftspartnern legt man besonderen Wert, denn nach außen tritt man nicht in eigener Sache sondern als Repräsentant der Firma auf. Letzteres ein Punkt, der sich wie ein roter Faden durch die Ratgeber zieht. Der Empfang von E-Mails gehört grundsätzlich bestätigt und innerhalb von 24 Stunden beantwortet. Auf die richtige Form und Struktur einer E-Mail wird genauso hingewiesen, wie auf den richtigen Umgang mit externen Anrufen („den Hörer sanft auflegen!"). Natürlich fehlt nicht der Hinweis auf den korrekten Neigungswinkel bei einer Verbeugung: 15°, 30° oder 45°.

Immer wieder hört man bei uns, dass es in den Firmen mit der Kommunikation nicht richtig klappt. Die Stimmen einiger weniger würden dominieren, während andere nicht gehört würden. In Japan bedeutet Kommunikation in der Zusammenarbeit vor allem Zuhören und Fragen. Bei Toyota wird besonders Wert darauf gelegt, dass alle Perspektiven gleichermaßen Gehör finden. Wie könnte man sonst das Gesamtbild erfassen? Informationen sind das "Material" der indirekten Bereiche und kein Privateigentum, weshalb sie geteilt werden müssen. Nach Kundenbesuchen oder Treffen mit Geschäftspartnern müssen in



Reagieren oder agieren?



Wenn man schon über ein Problem grübelt, dann nicht alleine sondern mit vielen.

der Regel Berichte geschrieben werden und wichtige Neuigkeiten werden in Team-Meetings ausgetauscht. Fachsimpeln kommt bei Toyota gar nicht gut an. Wichtig sei eine "schmutzige Sprache". Damit ist eine Sprache gemeint, die alle verstehen, die konkret und einfach ist. Denn, wie soll sonst wirkliche Zusammenarbeit funktionieren?

Es gibt in Japan eine Reporting-Regel, die wirklich alle Angestellten kennen und die Berufsanfängern als erstes beigebracht wird: Hou-Ren-Sou. Die Regel besteht aus drei Elementen und verdeutlicht, was man in Japans Unternehmen unter Kommunikation versteht:

Hou: dem Vorgesetzten regelmäßig über den Fortschritt der Aufgabe informieren – auch wenn alles gut läuft. Denn: vielleicht ist man ja ungeahnt auf dem Holzweg?

Ren: alle direkt und indirekt Beteiligten ebenso informieren. Vielleicht ergeben sich Schnittstellen oder Wechselwirkungen, an die man nicht gedacht hat?

Sou: sobald Probleme oder Zweifel auftauchen, Bescheid geben und sofort Rat einholen. Auch die vermeintlich kleinsten Probleme können sich kritisch auswirken! Toyota fügt ergänzend hinzu: „Wenn schon Kopfzerbrechen, dann lieber zu Hunderten als alleine!“ Neigen wir nicht dazu, Probleme

selber auszubaden, um bloß keine "schlafenden Hunde" zu wecken? Tatsache ist, dass wir zu oft von Problemen erst erfahren, wenn es schon zu spät ist.

Visualisiert wird in Japan übrigens nicht nur im Lean Management, sondern auch im Gespräch. Damit der Zuhörer den Gedanken des Redners besser folgen kann, werden sie gerne auf einem Blatt Papier bildlich dargestellt. Der Notizblock ist deshalb in Japan ein unverzichtbares Werkzeug. Gedanken und Zusammenhänge werden möglichst in Modellen dargestellt, um Sachverhalte systemisch bzw. ganzheitlich zu erfassen – erst dann werden sie verständlich.

Berufsanfängern wird regelrecht eingetrichtert, sich im Gespräch Notizen zu machen und diese immer wieder anzuschauen. So wird nicht nur lästiges Nachfragen vermieden, sondern die Informationen prägen sich besser ein und vor allem werden beim wiederholten Durchlesen Denkprozesse in Gang gesetzt. Sind Notizblock und Stift nicht zur Hand, gilt man in Japan als unprofessionell.

Im Umgang mit Geschäftspartnern ist es ein absolutes No-go, bei Beschwerden oder Reklamationen seine Unschuld zu beteuern und sich aus der Affäre zu ziehen mit Worten, wie „Dafür bin ich nicht zuständig“ oder „Das hat mein Kollege

bearbeitet“. Nach außen hin gilt der Mitarbeiter immer als Repräsentant der Firma – wie bereits zuvor erwähnt. Deshalb muss die erste Reaktion im direkten Kontakt – vor allem gegenüber einem Kunden – immer eine Entschuldigung sein, bevor das Anliegen weitergereicht wird. Aber nicht nur das. Kundenreklamationen werden in vielen Ratgebern als "normal" bzw. "gutes Zeichen" bezeichnet: Der Kunde hat noch Interesse! Deshalb solle Beschwerden mit besonders viel Engagement begegnet werden. Außerdem seien sie ein gutes Lehrstück, um die Prozesse im Unternehmen besser kennenzulernen. Also sind sie alles andere als kontaminiertes Material, das man schnell weiterschiebt.

Mit dem Aufkommen des Projektmanagements haben wir das Planen zu einer Wissenschaft erhoben, obwohl die Grundprinzipien selten beherrscht werden. Dass Termine bei Japanern nicht eingehalten werden, sind große Ausnahmen. Projekte und Aufgaben werden bis ins kleinste Detail runtergebrochen und mit End- und Startterminen versehen. Die Rückwärtsterminierung vom Endtermin aus wird nicht nur von Projektleitern beherrscht, sondern jeder einzelne plant akribisch seine "To-do"s nach diesem Prinzip.

Beliebt sind weiterhin analoge Kalender. Oft sieht man in Cafés oder Bahnen Menschen, die über ihren aufgeschlagenen Kalendern brüten und akribisch Eintragungen machen. Die Ratgeber bieten ausführliche Tipps an, wie man Kalender führt und am Ende folgt nicht selten der Hinweis: „Immer wieder reinschauen, um nicht den Überblick zu verlieren!“. Wenn der Einzelne seine Termine nicht im Griff hat, wie soll das gesamte Projekt gelingen?

Planen ist für die Japaner ein dynamischer Prozess. Den erstellten Plan überarbeiten sie permanent und passen ihn an, um den Endtermin unter allen Umständen zu halten.

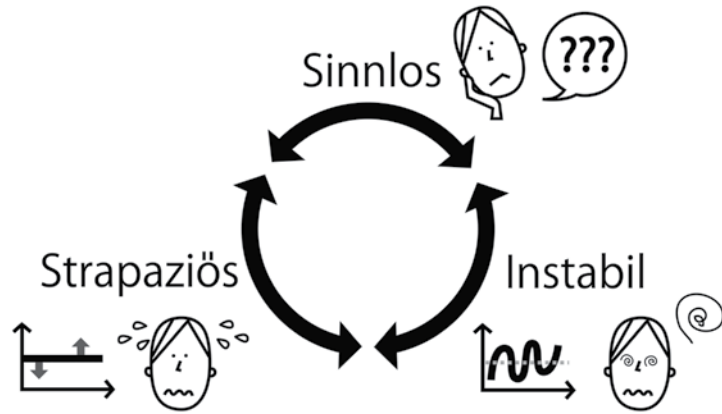
Oft genug Grund, um bei uns auszurufen: „Das kann man nicht planen!“ oder „Das hat halt so lange gedauert!“ Äußerungen, die im übrigen Japaner in der Zusammenarbeit mit Westlern innerlich in die Luft gehen lassen.

"Kakunin" – es gibt kein Wort, das in der Zusammenarbeit mit Japanern öfter fällt. Es bedeutet "nachprüfen" und damit ist die permanente und kleinteilige Überprüfung kritischer Schritte in der eigenen, täglichen Arbeit gemeint (vgl. "check"/PDCA). Diese Rückversicherung dient dazu, Probleme früh abzufangen, um rechtzeitig gegensteuern zu können (vgl. "adjust"/PDCA). Hat man auswärts einen Konferenzraum gebucht oder erwartet man ein wichtiges Teil oder Dokument, wird sicherheitshalber kurz vorher nochmal nachgehakt. Ergeben sich unerwartet Probleme, dann ist noch Zeit, etwas dagegen zu unternehmen, ohne dass man selbst in Lieferverzug gerät. Deshalb werden bei Verzug Aussagen, wie „Der hat nicht rechtzeitig geliefert!“ nicht – und schon gar nicht bei Führungskräften – akzeptiert.

Vorausschauend zu planen (Unvorhergesehenes vorhersehbar zu machen), engmaschige Prozesskontrollen durchzuführen (Klappt es oder nicht?) und einen Plan B bereitzuhalten, falls etwas schief läuft, bilden dort die Grundlage für gute Arbeit. Ziel ist es, vom Reagieren ins Agieren zu kommen. (s. Abb. S. 25). Toyota sagt dazu: „Es müssen Energiereserven für wirkliche Notfälle vorgehalten werden!“. Deshalb werden Mitarbeiter, die herumwirbeln und permanent unter Zeitdruck stehen, eher kritisch beäugt.

5S für den Geist

Kaizen ist keine Erfindung von Toyota. 5S ebenfalls nicht. Japaner haben einen unglaublich scharfen Blick auch für die kleinsten Missstände (3 Übel) und wie man einen Ablauf so organisiert, dass er einfach und schnell funktioniert. 5S mit seinen Ele-



Drei Übel, die es zu vermeiden gilt.

menten Ordnung, Sauberkeit und Standards gehört in Japan zu den Basics der Arbeit. Toyota hat sogar die **"5S für den Geist"** als Voraussetzung für gute Arbeit definiert:

1. **Sortieren:** Zur Fokussierung sich freimachen von beruflichen und privaten Sorgen.
2. **Strukturieren:** Aufgaben priorisieren und wissen, was gerade am wichtigsten ist.
3. **Saubermachen:** Zwischendurch sich erfrischen. Gute Ideen kommen nur, wenn der Gedankenspeicher nicht überläuft.
4. **Sauberhalten:** Mit reinem Gewissen und unbefangenen an die Dinge herangehen und sich aktiv einbringen.
5. **Sensibilisieren:** Ethische Grundsätze, Regeln und Umgangsformen konsequent befolgen. Mit gegenseitiger Rücksichtnahme gemeinsam der Arbeit begegnen.

Die spinnen, die Japaner – oder ist da doch etwas dran? Ein klarer Kopf, Strukturiertheit, Selbstdisziplinierung und emotionale Ausgeglichenheit – sind das nicht in der Tat die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit? „Klar, für Leistungssportler schon!“, wird der ein oder andere denken, aber: hat Arbeit nicht auch etwas mit Leistung zu tun?

Die meisten der Methoden und Tools aus dem Toyota-Produktionssystem basieren auf grundlegenden Arbeitsprinzipien. Bei vielen Lean-Prinzipien spricht man vom "gesunden Menschenverstand". Den Lean-Experten muss bewusst sein, dass das "Toyota-Haus" sehr hoch ansetzt: auf einer Arbeitskultur, bei der alle Mitarbeiter – ob in der Produktion, in den Büros oder an der Pforte – hochgradig professionell arbeiten. Sie haben nicht nur die Prinzipien des Toyota Produktionssystems verinnerlicht, sondern sie beherrschen auch die Grundlagen der Arbeit. Sie sind, man kann es nicht anders ausdrücken: Meister der Arbeit.

Wie passen steile Hierarchien und die von Toyota propagierte Teamarbeit zusammen? Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte? Um diesen vermeintlichen Widerspruch geht es im fünften und letzten Teil dieser Serie zur Lean-Arbeitskultur. ■



Mehr zum Thema "Lean-Arbeitskultur" finden Sie in dem Buch "Toyotas wahre Stärke" von Aino Bender-Minegishi.

Die Autorin

Aino Bender-Minegishi
Kontakt: info@aino-bender.de