

# LEAN PRODUCTION UND FÜHRUNG OPERATIONAL EXCELLENCE IN JAPAN



Weltspitze – Verwirklichen eines Traums und die  
Wiederbelebung eines Werks –Alternative: Untergang

Artikel von Masaaki Matsuo 松尾政明  
2009

## Artikel zur Hintergrundlektüre

<b>Titel</b>	Weltspitze – Verwirklichen eines Traums und die Wiederbelebung eines Werks – Alternative: Untergang
<b>Autor</b>	Masaaki Matsuo 松尾政明
<b>Veröffentlicht</b>	in IE Review, Vol. 50 No. 2 2009
<b>Übersetzung</b>	Dr. Roman Ditzer
<b>Version</b>	August 2019



Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

RD interlogue ist Veranstalter von Seminarreisen zu den Themen Lean Management und Lean Production, *Kaizen* u. a. m. Nähere Informationen finden Sie unter

[www.rdinterlogue.com/de/journeys](http://www.rdinterlogue.com/de/journeys)

# Weltspitze – Verwirklichen eines Traums und die Wiederbelebung eines Werks – Alternative: Untergang<sup>1</sup>

Anmerkung des Übersetzers:

"Dieser Artikel ist ein seltenes Beispiel für einen Text, in dem ein Top Manager zurückblickt und seine Führungsphilosophie und Herangehensweise in einem Turn Around-Projekt beschreibt. Er ist darüber hinaus wertvoll, um die Managerrolle in *Kaizen*-Unternehmen in Japan zu verstehen. Viele Organisationen in Deutschland und Europa suchen nach Wegen, ihre Verbesserungsaktivitäten effektiver zu gestalten. Dieser Text hat Bedeutung über den darin beschriebenen Fall hinaus. Wer offen ist für die Botschaften, für den kann er eine Quelle von Inspiration und Verständnis sein."

Kurzbotschaft des Autors:

"Über 40 Jahre *Genba*-Erfahrung lassen sich zusammenfassen mit: Auch wenn man technische Inhalte noch so oft schult, reicht dies nicht aus, um Menschen [zu bestimmten Leistungen] zu bewegen. [...] Die Mitarbeiter am *Genba* sind alle fähig und willig. Ihre Fähigkeiten hervorzubringen, hängt zu hundert Prozent von der Kompetenz der Führungskräfte ab."

## Inhalt

- **Zusammenfassend und zum Geleit**
- **Einleitung**
- **Erkenntnisse als oberste Führungskraft eines Produktionsbetriebs**
  - Werdegang
  - Erfassung des Ist-Zustands
  - Der Traum, das weltbeste Werk zu werden
  - Handlungsmaximen, um den Traum zu verwirklichen
  - Errichten des Fundaments – Aufbau von Mitarbeitern
- **Über Führungskräfte**
  - Welchen Anspruch kann man an eine Führungskraft stellen?
  - Die Rolle von Führungskräften
  - Über Führungskräfte im Produktionsbereich
- **Über Shopfloor Management in der Realität**
  - Zaubertricks für Erhalt und Verbesserung der Qualität gibt es nicht
  - Über Verbesserungsaktivitäten
  - Erhöhung der Motivation
  - Angleichung der Vektoren
- **Zukunftsorientierte Entwicklung der eigenen Mitarbeiter**
  - Unser anzustrebender Zustand
  - Entwicklung der eigenen Mitarbeiter
- **Zum Abschluss**
- **Literaturtipp zur Ergänzung des Artikels**

---

<sup>1</sup> Anmerkung des Übersetzers: Dieser Artikel ist unter dem Titel 『世界一』の“夢”を現実のものに・・・生き残りをかけた工場再生へ in der Zeitschrift IE レビュー (IE Review), Vol. 50 No. 2 2009.5, S. 15 – 21, erschienen.

## Zusammenfassend und zum Geleit

Ein Werkleiter als oberste Führungskraft eines Produktionsbetriebes hat meines Erachtens die folgenden Aufgaben:

- parallel zur Erhöhung des Profits ein Umfeld zu schaffen, in dem es sich lohnt zu arbeiten,
- die Lebensgrundlage der Belegschaft zu erhalten,
- eine gute Beziehung zwischen Werk und der lokalen Bevölkerung herzustellen.

Ein Werk ist letztlich nichts anderes als ein 'Kasten'. In dessen Inneren wimmeln und wuseln Menschen, diese wiederum sind Wesen mit Emotionen. In Bezug auf die Probleme in einem Werk ebenso wie auf gesellschaftliche Problemstellungen im Allgemeinen kann man wohl sagen, dass es nichts Neues gibt unter der Sonne und dass es sich zum allergrößten Teil um Wiederholungen aus der Vergangenheit handelt. Und in diese spielt immer der **Faktor Mensch** hinein. Es mag schwammig und nach 'Gefühlstheorie' klingen, aber ohne eine Führung, die konsequent auf den Menschen abzielt oder die weichen Faktoren genügend beachtet, wird in einem Werk keine wahre Lebenskraft entstehen. Diese Gedanken führe ich im Folgenden mit Beispielen aus der eigenen Praxis aus.

## Einleitung

Ich arbeite bei der japanische Tochtergesellschaft der deutschen Robert Bosch GmbH, ein Konzern mit etwa 290 Produktionsstandorten und 280.000 Mitarbeitern weltweit.

Das Werk Tohigi<sup>2</sup> ist spezialisiert auf die Herstellung von Antiblockier- (ABS) und Elektronischen Stabilitätssystemen (ESP).

Die deutsche Robert Bosch GmbH trägt den Namen des Firmengründers Robert Bosch (1861 – 1942). Dieser arbeitete in Deutschland, Europa und Amerika, und es wird berichtet, dass er eine Zeit lang für

einen Wochenlohn von 8 Dollar bei Thomas Alva Edison beschäftigt war. Im Jahr 1886 errichtete Robert Bosch in Stuttgart eine Werkstatt für Präzisionsmaschinen und Elektrotechnik. Vor mehr als 100 Jahren, zu Beginn der Epoche des Kaisers Meiji in Japan, führte er Neuerungen im Personalmanagement ein wie den 8-Stunden-Tag, die halbe Arbeitszeit an Samstagen sowie die Bewilligung von bezahlten Urlaubstagen nach Betriebszugehörigkeit und anderes mehr.

Gesunde Arbeitsbedingungen bringen gesunde, glückliche Mitarbeiter hervor, und solche Mitarbeiter sind für die Firma Bosch 'gute Mitarbeiter', dies war die Überzeugung von Robert Bosch. Weiterhin übertrug er Gewinne an die Bosch-Stiftung, stiftete der Stadt Stuttgart ein Krankenhaus für ihre Bürger und unterstützte eine Vielzahl von wohltätigen Projekten. Diese Tradition lebt bis heute fort.

Für mich ist das soziale Engagement für die Mitarbeiter und die Gesellschaft sehr viel mehr als nur der Geist des Gründers meines Mutterkonzerns. Es ist vor allem etwas, von dem ich mir viel abschauen kann, mit großer Relevanz für meine Arbeit als Führungskraft in einem Produktionsbetrieb.

## Erkenntnisse als oberste Führungskraft eines Produktionsbetriebs

### Werdegang

Nachdem ich etwa 20 Jahre lang Erfahrungen in einem Aluminiumgussbetrieb und weiter in der ABS-Produktion gesammelt hatte, wurde mir nach 33 Jahren der Tätigkeit auf dem 'Acker' der Produktionstechnologie die Verantwortung für ein Werk übertragen.

Im Aluminiumguss hatte ich eine Gussanlage mit sehr schlechtem Arbeitsumfeld automatisiert und in diesem Zusammenhang eine vollautomatische Drehteller-Gussmaschine entwickelt. Diese Erfahrung ist der Ausgangspunkt meiner Überzeugung, dass eine Ferti-

<sup>2</sup> Anm. d. Übers.: Das Werk Tohigi liegt in der gleichnamigen Präfektur etwa 150 km nördlich von Tokyo.



gung<sup>3</sup>, die sorgsam und fürsorglich mit ihren Mitarbeitern umgeht, letztlich die Voraussetzung dafür ist, dass sich Qualität und Produktivität beständig verbessern.

Danach war ich in der ABS-Produktion zuständig für die mechanische Bearbeitung und Montage von Hydraulik- sowie die Montage von Elektronikprodukten. Dabei konnte ich Erkenntnisse über das Qualitätsmanagement in der Serienfertigung sammeln sowie Detailwissen zu Werkstück-Positionierungstechnologie und zur notwendigen Festigkeit von Montagevorrichtungen.

Was ich dabei konsequent beachtet habe, war das **3-Gen-Prinzip**<sup>4</sup>. Für dieses gilt 'Reden ist einfach, Tun dagegen schwer'. Es kam vor, dass ich mich von morgens bis abends über zehn Stunden nicht vom Fleck rührte und die Abläufe am *Genba* wieder und wieder beobachtete.

Ein Fertigungssystem besteht aus Materialtransport und Einzel-Tätigkeiten<sup>5</sup>. Diese sind rationell und stabil in Einklang zu bringen. Weiterhin gilt es, 'Qualität in den Prozess einzubauen'<sup>6</sup>. Ich lernte viel über Industrial Engineering sowie Methoden wie **RWF** (Ready Work Factor)<sup>7</sup> und statistische Qualitätskontrolle.

[In dieser ganzen Zeit] nahm die ABS-Produktion zwar immer weiter zu, aber durch das 'Platzen der Blase'<sup>8</sup>

kam es zu einer überraschenden Verschmelzung mit einem anderen Unternehmen. In der Folge wiederholten sich Dinge wie die Zusammenlegung und Auflösung [von Standorten]. Damals [in den 1990er Jahren] leitete ich als Produktionsleiter (General Manager) Betriebsverlagerungen und -schließungen. Es war eine Zeit der bitteren Erfahrungen, in der ich das Gegenteil meiner Einstellung, die Mitarbeiter sorgsam und fürsorglich zu behandeln, tat; viele von ihnen mussten das Unternehmen verlassen. Fragen zur Betriebsführung drängten sich auf: Wie ist ein Werk beschaffen, das die jeweiligen Läufe der Zeiten überlebt? Welchen Sollzustand strebe ich persönlich für mein Werk an?

### Erfassung des Ist-Zustands<sup>9</sup>

Im Mai 2002 trat ich das Amt des Werkleiters im Werk Tochigi an. Zum damaligen Zeitpunkt war gerade die 'IT-Blase' [dot.com-Spekulationsblase] geplatzt. Die japanischen Aktienkurse befanden sich auf dem Tiefpunkt seit dem Ende der [vorhergehenden] Blase, und Werksschließungen und -zusammenlegungen wurden allerorten vorangetrieben. Dies wurde auch für das Werk Tochigi erwogen, letztlich wurde mir jedoch die Aufgabe übertragen, es zu retten.

Nur über die Performance war dies nicht möglich. Eine Chance auf Überleben hatte es nur, wenn es innerhalb des Konzerns zu einem Werk mit einer Besonderheit

<sup>3</sup> Anm. d. Übers.: Der Autor verwendet hier den japanischen Begriff *Monozukuri*. Dieser bedeutet wörtlich übersetzt das 'Herstellen von Dingen'. In Japan drücken viele (insbesondere Lean-)Unternehmen ihr Selbstverständnis als 'Hersteller von Dingen' mit diesem Begriff aus. Damit ist eine Art Handwerker-Stolz verbunden auf das eigene Expertentum in Bezug auf Prozesse und den effizienten Einsatz der Produktionstechnik sowie die Fähigkeit, durch Tüfteln und Basteln die Produktion immer weiter zu verbessern (*Kaizen*). Symbol dieses Selbstverständnisses ist die Firmenuniform, mit der sich auch Vertreter des Managements eines Werks kleiden. In Deutschland wäre der *Blaumann* eine Entsprechung. Diese Einstellung und das entsprechende Know-how werden auch als japanische Kernkompetenz und als einer der wenigen verbleibenden Vorteile im internationalen Wettbewerb angesehen. Im obigen Absatz steht 'Fertigung' darüber hinaus für die im Hintergrund wirksamen Faktoren wie Management, Führung und Organisation.

<sup>4</sup> Anm. d. Übers.: Das 3-Gen-Prinzip ist eine Sammelbezeichnung für die drei Begriffe *Genba* (oder *Genchi* 'tatsächlicher Ort', 'Ort des Geschehens'), *Genbutsu* ('tatsächlicher Gegenstand') und *Genjitsu* ('Fakt, Realität'). Das Prinzip besteht darin, sich beim Umgang mit Problemen und ihrer Verbesserung selbst ein Bild zu machen. Der Autor selbst erklärt das Prinzip in einem Vortrag wie folgt:

*Genba* – going to the shopfloor,

*Genbutsu* – seeing through the actual goods,

*Genjitsu* – checking the real situation.

Eine freie Übersetzung für das 3-Gen-Prinzip ist 'Selber sehen, am Ort des Geschehens mit dem Teil in der Hand', verbreitet ist auch die englische Version 'Go, look and see'.

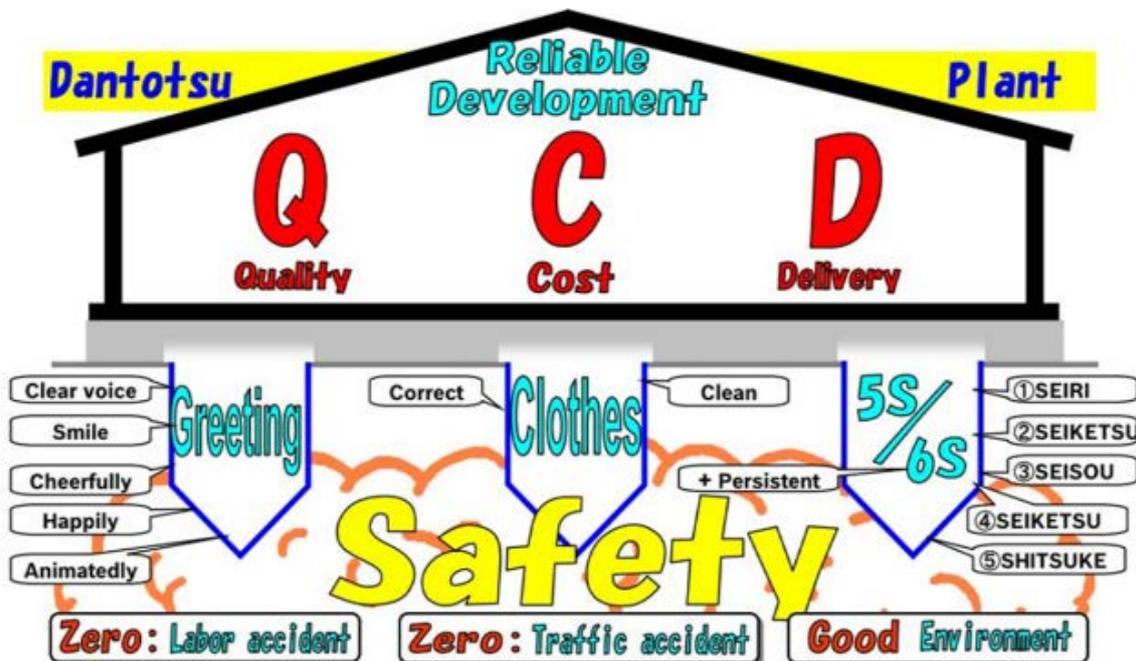
<sup>5</sup> Anm. d. Übers.: Mit Einzel-Tätigkeiten sind hier die einzelnen Bewegungselemente gemeint, wie 'Arm austrecken', 'Werkstück ergreifen', 'sich von A nach B bewegen', aus denen sich die Werker-Tätigkeiten zusammensetzen. Wenn man Mitarbeiterabläufe verbessert, muss man dies mit einer Analyse dieser Elemente tun (aus einer Erläuterung des Autors zum Text).

<sup>6</sup> 'Qualität in den Prozess einbauen' ist ein Ansatz des Toyota-Produktionssystems, um sicherzustellen, dass nur Gutteile an den nächsten Prozessschritt weitergereicht werden. Um dies zu erreichen, werden prozessinterne Qualitätskontrollen durchgeführt sowie ein Alarm bei Abweichungen ausgelöst (*Jidoka*).

<sup>7</sup> Anm. d. Übers.: Ready Work Factor ist die Entsprechung der MTM-Methodik in Japan. Dazu merkt der Autor an: Für Zeitanalysen war RWF die in Japan am meisten verbreitete Methodik, allerdings wird sie im Rahmen von *Kaizen*-Aktivitäten heutzutage kaum noch eingesetzt (aus einer Erläuterung des Autors zum Text). Dies weist auf einen wesentlichen Unterschied hin: Zeitbausteine (RWF, MTM) werden nur im Rahmen der Anlagenplanung eingesetzt. Beim *Kaizen* ist die Vorgehensweise pragmatischer und man arbeitet mit Stoppuhr und gegebenenfalls Videoanalyse.

<sup>8</sup> Anm. d. Übers.: Um das Jahr 1990 kam in Japan eine Phase der Hochkonjunktur abrupt zu einem Ende. 1989 'platze' die Aktien- und 1991 die Immobilienblase, damit entpuppten sich die Notierungen im Nachhinein als 'Blase'. Seit diesem Zeitpunkt steckt die japanische Konjunktur in einer Mischung aus Stagnation und Deflation. Diese anhaltende Situation wird auch mit den Begriffen 'verlorene Jahrzehnte' und 'Japanische Krankheit' beschrieben.

<sup>9</sup> Anm. d. Übers.: Die 'Erfassung des Ist-Zustands', d. h. die Problemanalyse, ist einer der ersten Schritte in der systematischen Vorgehensweise der *Kaizen*-Methodik. Auf diese Vorgehensweise spielt der Autor hier an.



GRAFIK 1: DAS FUNDAMENT VON QUALITÄT-, KOSTEN- UND LIEFER-EXZELLENZ

werden würde. Die Realität sah allerdings so aus, dass Maschinen und Boden in der mechanischen Bearbeitung bedeckt waren von Spänen und Öl.

Alles war klebrig, Ölnebel hing in der Luft, und die dunstige Atmosphäre wurde als etwas Natürliches angesehen. In diesem Umfeld arbeiteten die Mitarbeiter in ölbeschmierter Arbeitskleidung und der Einstellung "In der mechanischen Bearbeitung ist dies halt so" und "So ist es und kann gar nicht anders sein". Diese Empfindung musste ich ändern. Es war ein Kampf, bei dem es um das Überleben des Werks ging.

**Der Traum, das weltbeste Werk zu werden**

Was ist die vordringlichste Aufgabe als Leiter eines Fertigungsbetriebs? Ist es tatsächlich und unter allen Umständen, das Werk 'profitabel' zu machen? Ich glaubte, dass die wichtigste Aufgabe zunächst darin besteht, Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen jeder Mitarbeiter ein Gefühl des Glücks und der Zufriedenheit mit dem Erreichten erfahren könne. Um dies zu erreichen, musste das 'weltbeste Werk' mit

überlegenen Leistungen in Bezug auf Qualität, Kosten und Lieferzeiten (quality, cost, delivery – QCD) geschaffen werden. Ich verkündete der Belegschaft kühn: "Lasst uns das weltbeste Werk werden!" Doch die Reaktion der Mitarbeiter fiel kühl aus: "Was macht der neue Werkleiter da für ein Geschrei?"

Ich war ratlos und wusste nicht, wo ich ansetzen sollte. Allerdings konnte ich als Werkleiter auch nicht einfach aufgeben. Dies wäre gleichbedeutend gewesen mit dem Anfang vom Ende des Werks. Ich dachte über meine bisherigen Erfahrungen nach und darüber, was ich auf Basis meiner Überzeugungen tun konnte: meine 'lebenslange Produktionserfahrung', das 3-Gen-Prinzip, und [meine Herangehensweise: 'Bei Kaizen] immer ungestüm drauflos!'.<sup>10</sup> Ich begab mich – wohin sonst? – an den Shopfloor und starrte die Anlagen und die Mitarbeiter unverwandt an. Dabei wurde mir klar, dass zwischen den Mitarbeitern und mir sehr viel Distanz lag. Tatsächlich war ich ursprünglich sicherlich nicht jemand, mit dem Untergebene schnell warm wurden. Um einen solchen Werkleiter würde

<sup>10</sup> Anm. d. Übers.: Der Autor erläutert diese Begriffe selbst so: "Mit 'lebenslanger Produktionserfahrung' ist gemeint, dass ich nach meiner Ausbildung mit 20 Jahren angefangen habe zu arbeiten und gleich in der Produktion (am Genba) eingesetzt wurde. Seitdem habe ich zwar eine Reihe von unterschiedlichen Positionen bekleidet, jedoch waren diese alle bis heute durchgehend in Fertigungswerken = Genba."

"Mit 'ungestüm drauflos' ist gemeint, dass ich, wann immer ich am Genba arbeitete, nur eins im Sinne hatte, nämlich die Verbesserung des jeweiligen Fertigungsbereichs vor meiner Nase. Dabei bin ich geradeso wie ein Wildschwein, ohne nach rechts und links zu schauen, vorangestürmt." (aus einer Erläuterung des Autors zum Text)

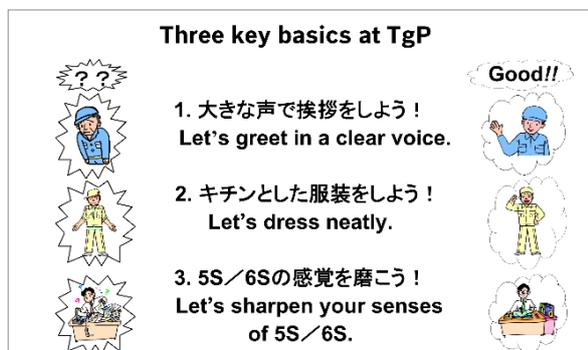
wohl jeder einen weiten Bogen machen, wenn er sich mit sorgenvollem Gesicht am Shopfloor herumtreibt. Eine Reform gäbe es nur, wenn ich nicht die anderen änderte, sondern wenn ich mich selbst verändern würde!

Ich begann damit, dass ich ganz bewusst jeden Einzelnen persönlich ansprach mit "Guten Morgen" oder "Vielen Dank für Ihren Einsatz".

### Handlungsmaximen, um den Traum zu verwirklichen

In vielen Firmen gibt es so etwas wie eine "Firmenmission" oder Firmengrundsätze, ich aber dachte mir die folgenden drei Handlungsmaximen aus. Diese sollten als Mottos des Werks Tochigi leicht verständlich und gut annehmbar sein, und ich wandte mich an jeden einzelnen Mitarbeiter mit meinem Appell:

1. "Lasst uns einander laut und deutlich grüßen!"
2. "Lasst uns ordentlich gekleidet sein!"
3. "Lasst uns unsere Sinne für 5S / 6S schärfen!"



GRAFIK 2: DIE 3 MOTTOES DES WERKS TOCHIGI

Die 5S bestehen darin, 1. nicht benötigte Dinge auszusortieren, 2. jeden Gegenstand am richtigen Platz aufzubewahren, 3. den Arbeitsplatz zu säubern und 4. sauber zu halten sowie dies alles 5. diszipliniert zu praktizieren. Diese ergänzte ich um ein 6. [japanisches] S: "mit äußerster Konsequenz"<sup>11</sup>.

Wenn ich im Werk umherging, forderte ich alle, denen ich begegnete, immer wieder auf "Lasst uns einander grüßen!", "Lasst uns sauber machen!". Ich ließ mich vor den Mitarbeitern auch selbst auf Hände und Knie herab und säuberte den Boden. Irgendwann war es so weit, dass erst ein, zwei Personen meinen Gruß erwiderten und dass sich die Mienen allgemein langsam aufhellten. Und parallel dazu wurde das Werk so sauber, wie es niemand für möglich gehalten hätte.

### Errichten des Fundaments – Aufbau von Mitarbeitern<sup>12</sup>

Um ein Werk mit überragenden und stabilen QCD-Leistungen zu schaffen, muss man zunächst ein solides Fundament errichten. Das Fundament eines Werks ist vor allen anderen Dingen die Arbeitssicherheit. Ein Werk, das zwar überragende Qualität produziert, bei dem aber von Zeit zu Zeit der Krankenwagen vorfährt, disqualifiziert sich selbst. Die Umsetzung der Ziele **0 Arbeitsunfälle** und **0 Verkehrsunfälle** und das Schaffen eines angenehmen Arbeitsumfelds sind für ein Werk der 'Felsgrund', der tief im Erdreich liegt und auf dem es steht.

In diesem Felsgrund kann man die drei oben genannten 'Pfeiler' – die Mottos 'Grüßen', 'Ordentliche Kleidung' und den 'Sinn für 5S / 6S', die wiederum für eine bestimmte Geistesverfassung stehen – fest verankern. Nur ein Werk, das durch ein solch festes Fundament gestützt wird, erfüllt die Voraussetzungen für QCD-Verbesserungsaktivitäten, die verlässlich über einen längeren Zeitraum hin anhalten.

Ich stellte die QCD-Verbesserungsaktivitäten zurück und legte die Priorität auf das Errichten des Fundaments. Dafür waren zwei bis drei Jahre vonnöten.

<sup>11</sup> Anm. d. Übers.: Für die 5S als eine der Methoden im Kaizen gibt es auch deutsche Begriffe, die mit jeweils mit einem S beginnen: 1. [Aus]Sortieren, 2. Systematisieren oder Sichtbare Ordnung schaffen, 3. Säubern, 4. Sauber halten (oder im weiteren Sinne: Standardisieren), 5. Selbstdisziplin leben.

<sup>12</sup> Anm. d. Übers.: Im Titel dieses Abschnitts spielt der Autor auf einen Doppelbegriff an, der im Zusammenhang mit Monozukuri (dem 'Herstellen von Dingen') oft genannt wird. Dieser lautet 'Monozukuri – Hitozukuri' (物づくり・

人づくり) und drückt den Zusammenhang aus: 'Dinge kann man nur bauen, wenn man Menschen dafür aufbaut'. Toyota hat den gleichen Gedanken wie folgt ins Englische übertragen: 'We don't build cars, we build people.' und 'Since it is people who manufacture things, manufacturing is impossible unless people are developed.' (Quelle: Abschrift aus den Ausstellungen des Toyota-Pavillons' am Unternehmens-Hauptsitz 2011)

## Über Führungskräfte

### Welchen Anspruch kann man an eine Führungskraft stellen?

Ich glaube, dass eine Führungskraft ganz allgemein die folgenden Qualitäten mitbringen sollte:

1. hochgesteckte Ziele
2. Menschenkenntnis
3. Sensibilität für Änderungen und Wandel
4. Ausstrahlung, Wirkung auf andere (Charisma)

Wenn man in der japanischen Geschichte nach den größten Persönlichkeiten sucht, die das Land geführt haben, stößt man auf Oda Nobunaga, Toyotomi Hideyoshi und Tokugawa Ieyasu.<sup>13</sup> Was auf diese drei Menschen zutrifft, ist, dass sie einen großen Traum hatten und den Willen, Dinge im Reichsmaßstab zu denken [und zu bewegen]. Um diesen Traum zu verwirklichen, entwickelten sie kurz- und mittelfristige Pläne und entsprechende Strategien zur Reichseinigung und setzten die daraus resultierenden Aufgaben gewissenhaft und unbeirrbar um. Es ist weiterhin bekannt, dass sie über eine gute Menschenkenntnis verfügten und deshalb treue Vasallen hatten.

Als ein schlichter Werkleiter war ich in vielfacher Hinsicht gefordert, mich selbst weiterzuentwickeln: Ich brauchte eine 'Vision, wie das Werk werden sollte', um eine Gruppe von Menschen dorthin mitzunehmen und zu bewegen. Ich musste 'Getreue finden, die diese Vision teilten'. Ich brauchte weiterhin 'den Willen, vorweg zu schreiten, die Fähigkeit, theoretisch fundiert zu überzeugen, die Kraft, mich selbst zu verändern, und schließlich Großmut jenseits aller grauen Theorie'.

<sup>13</sup> Anm. d. Übers.: Oda Nobunaga, Toyotomi Hideyoshi und Tokugawa Ieyasu waren zentrale Persönlichkeiten in der Phase der Reichseinigung im 16. Jahrhundert. Nach einer über hundertjährigen Zeit der Bürgerkriege setzten sie sich durch und unterwarfen alle anderen Fürsten und Machthaber. Ein Gedicht beschreibt die drei Männer wie folgt:

"Was tun, wenn der Vogel nicht singen will?"

Nobunaga antwortet: "Töte ihn!"

Hideyoshi antwortet: "Erwecke in ihm den Wunsch zu singen."

Ieyasu antwortet: "Warte ab."

In einem bekannten Bonmot werden die Leistungen der drei Militärstrategen in Beziehung zum Herstellen von mochi (Reiskuchen) gesetzt: Nobunaga schlägt den Reis zu Brei, Hideyoshi wendet ihn, Ieyasu isst ihn auf (Quelle: [de.wikipedia.org/wiki/Tokugawa\\_Ieyasu](http://de.wikipedia.org/wiki/Tokugawa_Ieyasu)).

### Die Rolle von Führungskräften

Als Nächstes einige Gedanken zu der Rolle von Führungskräften: Zum Thema Führung gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen. Eine, die mir beim Lesen einen Aha-Effekt bescherte, fiel mir in einer Buchhandlung in die Hände:

*"Es sind nicht Befehle, durch die sie Menschen zu Handlungen bewegt, sondern eine Führungskraft muss eine Person sein, die die Dinge mit 'dem eigenen Körper vorlebt' und andere dadurch beeindruckt."*

*"Man muss selbst mit gutem Beispiel vorangehen und dadurch den Funken überspringen lassen zum Bewusstsein der Betroffenen am Genba."<sup>14</sup>*

Diese Aussagen decken sich zu großen Teilen mit dem, was ich im Produktionsbetrieb tatsächlich erlebt und getan habe.

Es gibt ein weiteres in Japan berühmtes Zitat, aus dem hervorgeht, wie man führen soll:

*"Menschen bewegen sich nur, wenn man es ihnen zunächst erklärt, es dann vormacht, es sie anschließend selbst tun lässt und sie zu guter Letzt lobt."*

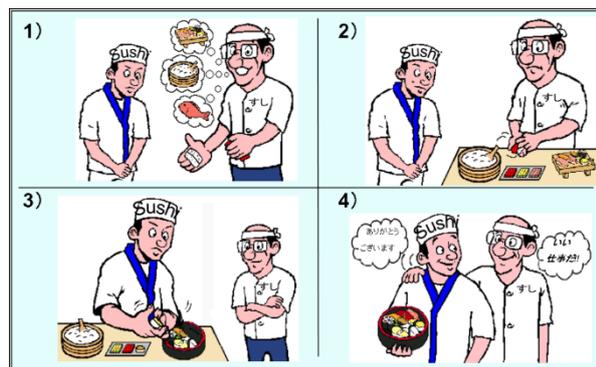
Diese Worte werden Admiral Isoroku Yamamoto zugeschrieben, wobei es heißt, dass er in seinem Denken wiederum von Yozan Uesugi beeinflusst worden ist.<sup>15</sup>

Anhand dieses Zitats will ich einige Überlegungen zur Rolle von Führungskräften anstellen. Man kann das Zitat in vier Handlungen zerlegen:

Dementsprechend war Tokugawa Ieyasu derjenige, der sich letztlich durchsetzte und in Folge der erste Herrscher des Tokugawa-Clans war, der die gleichnamige Tokugawa-Epoche einleitete. Diese dauerte von 1600 bis 1867 an und bescherte dem Land Frieden, eine hochentwickelte Bürokratie, ein aufstrebendes Bürgertum u. a. m.

<sup>14</sup> IWAO NAKATANI 愚直に実行せよ (Unbeirrbar einfach machen!), Verlag PHP Kenkyusho, 2006.

<sup>15</sup> Anm. d. Übers.: Isoroku Yamamoto (1884 – 1943) war Admiral der Japanischen Kaiserlichen Marine im 2. Weltkrieg. Er plante und leitete den Luftangriff gegen Pearl Harbor am 7. Dezember 1941. Yozan Uesugi (1751 – 1822) war ein Fürst in der Edo-Zeit (oder auch Tokugawa-Epoche 1600 – 1867) und gilt als ein 'weiser Herrscher'. Er war somit eine herausragende Führungskraft seiner Epoche.



GRAFIK 3: AUFGABEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

1. "... es ihnen zunächst erklärt",
2. "es dann vormacht",
3. "es sie anschließend selbst tun lässt"
4. "und sie zu guter Letzt lobt." (Grafik 3)

Wenn man diese den jeweiligen Ausführenden zuordnet, dann sind 1., 2. und 4. Handlungen dessen, der anleitet. 3. ist eine Handlung dessen, der angeleitet wird. Somit liegt der größte Teil der Aufgabe bei dem, der anleitet (Führungskraft). Erst wenn dieser Teil erfüllt ist, werden sich Menschen bemüßigt fühlen, etwas zu tun.

Auch wenn es eine Wiederholung ist: Eine Führungskraft führt eine Handlung selbst vor und bewegt dadurch Menschen zu entsprechenden Handlungen. Sie zeigt Interesse am Ergebnis der Handlung und gibt ein Feedback. Anschließend zeigt sie die Richtung für weitere Handlungen auf. In meinen Augen ist dies eine entscheidende Rolle [in einer Organisation].

### Über Führungskräfte im Produktionsbereich

Für Führungskräfte im Produktionsbereich sind die folgenden Punkte bedeutsam:

#### 1. Sensibilität und Verständnis für andere

Über beidseitige Kommunikation entsteht ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern. Es beginnt mit dem Grüßen; mit dem Austausch einiger kurzer Sätze und einfacher Konversation baut man zwischenmenschliche Distanz nach und nach ab. Als Führungskraft geht es darum, ein kollegiales Verhältnis zu möglichst vielen Mitarbeitern aufzubauen und zu erreichen, dass diese offen sind für die eigenen Botschaften.

#### 2. Sensibilität für Anlagen-Anomalitäten

Im Produktionsbereich ist es wichtig, dass einer Führungskraft die kleinen Veränderungen an den Anlagen in Bezug auf die Mechanik, Geräusche, Farben, Geruch, Undichtheiten u. a. m. nicht entgehen. Um diese Wahrnehmung zu entwickeln, ist es unabdingbar, sich häufig und regelmäßig am *Genba* aufzuhalten und sich eine genaue Kenntnis darüber anzueignen, 'wer oder was was zu welchem Zweck tut'. Bei manchen Sachverhalten ist es notwendig, als Führungskraft über ein Wissen zu verfügen, das über das der direkt involvierten Personen hinausgeht.

#### 3. Sinn für 5S

Eine Führungskraft sollte über eine Wahrnehmung verfügen, der auch Verunreinigungen von 1 oder 2 Millimeter oder einzelne Späne auf dem Boden nicht entgehen. Aus diesem geschärften Sinn entwickelt sich eine hohe Qualitätssensibilität. Ich habe es mir zur Regel gemacht, bei einem Verstoß gegen 5S über das Handy sofort den Abteilungsleiter oder den Zuständigen kommen zu lassen. Ganz so wie bei einem Problem an einer Maschine wird die Faktenlage vor Ort gemeinsam untersucht, um auf der Stelle Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen.

#### 4. Wirkung auf andere (Charisma)

Hierbei geht es darum, den Mitarbeitern eines zu vermitteln: "Ich meine es ernst!" Genau so, wie es wichtig ist, sich bewusst um ein gutes persönliches Verhältnis zu bemühen, ist es manchmal notwendig, jemanden einzuschüchtern und damit Zustimmung zu erreichen. Bei anderen Gelegenheiten wieder muss man als arroganter Rechthaber auftreten. Dies wirkt zwar wie ein abschreckendes Beispiel, führt aber letztlich auch zu der Wirkung, dass sich Leute einsetzen, [nicht für eine Idee oder eine Sache, sondern] weil es um eine bestimmte Person dabei geht. Letztlich ist es die Haltung der Führungskraft, die dazu führt, dass die Werker zu der Einstellung finden, selbst für ihre Maschine verantwortlich zu sein: "Ich mache es selbst auch, also tu Du es bitte ebenfalls!"

## Über Shopfloor-Management in der Realität

### Zaubertricks für Erhalt und Verbesserung der Qualität gibt es nicht

Es gibt eine Vielzahl von Werkzeugen für Qualitätsmanagement, und auch in unserem Werk setzen wir je nach Bedarf verschiedene davon ein. Allerdings darf man in diesem Zusammenhang nicht vergessen, was es bedeutet, dass es Menschen sind, die diese Werkzeuge verwenden. Also geht es darum, in den Mitarbeitern den Willen zu wecken, diese Werkzeuge anzuwenden. Meine Schlussfolgerung ist, dass die wichtigste Aufgabe eines Werkleiters darin besteht, sich um eine entsprechende Haltung und Motivation bei den Menschen zu bemühen, die mit diesen Werkzeugen arbeiten.

Darüber hinaus gilt in unserem Werk: 'Zaubertricks für Erhalt und Verbesserung der Qualität gibt es nicht. Es gibt nur die täglichen und stetigen Verbesserungsaktivitäten!' Diese Überzeugung haben wir zum Dreh- und Angelpunkt der Aktivitäten in unserem Qualitätsmanagement gemacht.

Im Falle einer Kundenbeschwerde aufgrund eines Bearbeitungsfehlers ist es beispielsweise so, dass das Problem nicht dadurch gelöst wird, dass man den Mitarbeiter zur Verantwortung zieht. Wer den Fehler des Mitarbeiters unter 'menschliches Versagen' abhakt, macht es sich einfach. Im Kern stecken jedoch oft Fehler auf der übergeordneten Ebene und somit 'Management-Versagen' dahinter, wenn Arbeitsumgebung, Arbeitsmethode und die Abfolge der Arbeitsschritte nicht ordentlich geregelt und dadurch Fehler hervorgerufen worden sind. Gab es eventuell Probleme im Arbeitsumfeld? Hat man sich den Hinweisen der Werker auf ein Problem wirklich ernsthaft gewidmet? Sind Arbeitsmethode und Abfolge der Arbeitsschritte wirklich sorgfältig geschult worden?

Ein Umfeld zu schaffen, in dem man Probleme gemeinsam mit den Mitarbeitern angeht und offen und direkt und miteinander kommuniziert, ist unabdingbar [für den Erfolg der Verbesserungsaktivitäten]. Dafür wiederum, auch wenn viele den Zusammenhang zur Qualitätsverbesserung nicht wahrhaben wollen, ist es wichtig, dass Führungskräfte die **drei Mottos** aus dem Punkt 'Handlungsmaximen, um den Traum zu verwirklichen' konsequent umsetzen.<sup>16</sup>

Ich möchte eine Maßnahme dafür vorstellen, wie wir die Kommunikation dahingehend verbessert haben, dass die Mitarbeiter beruhigt und selbstsicher ihre Arbeit verrichten [können]. Eine Morgenrunde ['Morgenappell'] direkt nach dem Eintreffen am Arbeitsplatz ist [in japanischen Unternehmen] sicherlich allgemein üblich. Wie aber ist die Praxis einzuschätzen, bei dieser Gelegenheit allen Mitarbeitern sämtliche Informationen des betreffenden Bereichs oder der vorhergehenden Schicht, inklusive **Änderungspunkte** und allgemeine Benachrichtigungen – alles in allem also eine Vielzahl von Informationen, zu übermitteln?

Im Informationsüberfluss gehen die wichtigen Informationen [oft] unter. Dies lösen wir dadurch, dass wir Instrumente wie die **Personaleinsatz-Übersicht** (Foto 1) und die **Änderungspunkte-Tafel** (Foto 2) einsetzen.<sup>17</sup>



FOTO 1: PERSONALEINSATZ-ÜBERSICHT

<sup>16</sup> Anm. d. Übers.: Der Autor beschreibt hier die Bedeutung einer bestimmten Unternehmenskultur für den Erfolg von Verbesserungsaktivitäten. An verschiedenen Textstellen hat er diese in Ansätzen bereits beschrieben: Sie beinhaltet zunächst einen konstruktiven Umgang mit Problemen (statt der Benennung von Schuldigen). Sie beinhaltet weiterhin, bei Hinweisen von Mitarbeitern auf ein Problem gemeinsam über Lösungsmaßnahmen nachzudenken (Einbeziehung). Sie bedeutet ferner, dass Führungskräfte bei den Verbesserungsaktivitäten die Rolle eines Coaches übernehmen (3 von 4 Handlungen). Mit den **3 Mottos** ebenso wie mit dem persönlichen Vorbild und vielen weiteren Maßnahmen mehr hat der Werkleiter die Unternehmenskultur im Werk Tochigi nach und nach zu einer Verbesserungskultur verändert.

<sup>17</sup> Anm. d. Übers.: In der Personaleinsatz-Übersicht werden die Mitarbeiter mit Foto-Magnetstickern in den jeweiligen Linien visualisiert. Änderungspunkte-Tafeln sind ein weitverbreitetes Instrument im japanischen Shopfloor Management. Dinge, bei denen Änderungen anstehen und die Einfluss auf den entsprechenden Bereich haben, werden angekündigt, sodass man sich darauf einstellen und gegebenenfalls vorausschauend Maßnahmen ergreifen kann. Die Änderungspunkte-Tafeln können zum Beispiel nach den 4M gegliedert sein: Mensch, Maschine, Material und 'Milieu' (Umfeld).



FOTO 2: ÄNDERUNGSPUNKTE-TAFEL

Damit stellen wir sicher, dass jeder Einzelne zum Arbeitsbeginn mit einem Blick feststellen kann, an welchem Arbeitsplatz er [heute] arbeitet, und präzise erfasst, was in der vorhergehenden Schicht vorgefallen ist. Auf der Morgenrunde werden dann nur die Dinge angesprochen, die alle betreffen. Sie ist dadurch schnell beendet und die Aufmerksamkeit bleibt erhalten.

Weiterhin überprüfen die Vorarbeiter<sup>18</sup> bei allen Mitarbeitern einmal in der Woche, ob die standardisierten Arbeitsgänge beherrscht und eingehalten werden.

Darüber hinaus haben wir bei den [prozessinternen] Qualitätskontrollen **Eigen-Checks** eingeführt, um den Anspannungsgrad bei Wiederhol-Tätigkeiten zu erhalten. Diese **Eigen-Checks** werden von jedem betroffenen Mitarbeiter selbstständig durchgeführt (Foto 3).<sup>19</sup>

Maßnahmen wie diese ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre Arbeit beruhigt und selbstsicher auszuführen [im Bewusstsein alle notwendigen Informationen zu kennen und ihre Prozesse sicher zu beherrschen].



FOTO 3: EIGEN-CHECK MIT KONTROLLDORN, TRAININGS-WERKTISCH IN DER QUALITÄTS-FLÄCHE

### Über Verbesserungsaktivitäten

In der Fertigung wenden wir in unserer Firma das Produktionssystem der Pull-Steuerung durch den nachgelagerten Prozess an.<sup>20</sup>

Als Instrument, um die Fertigung fortlaufend zu überwachen, führen wir allmorgendliche *Point CIP Activity*-Besprechungen mit den beteiligten Managern durch (Foto 4).<sup>21</sup>



FOTO 4: POINT CIP ACTIVITY-BESPRECHUNG

<sup>18</sup> Anm. d. Übers.: Die Vorarbeiter-Position ist in den vergangenen Jahrzehnten in vielen deutschen Großunternehmen abgeschafft worden. In japanischen Unternehmen der Verarbeitenden Industrie ist sie jedoch weiterhin die unterste Management-Position. Die jeweilige Ausgestaltung dieser Rolle ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, im Allgemeinen führt ein Vorarbeiter jedoch ein kleines Team von 5 bis 15 Mitarbeitern und fungiert bei Bedarf als Springer. Der Vorarbeiter erfüllt wie oben beschrieben eine wichtige Rolle in den Kaizen-Aktivitäten. Vorarbeiter sind Ansprechpartner für Verbesserungsvorschläge, die sie wann immer möglich gleich mit den Mitarbeitern umsetzen und überprüfen. Sie nehmen Zeiten und entwickeln die Standard-Arbeitsabläufe für unterschiedliche Auslastungen ihrer Linien. Sie haben somit eine andere Rolle als die gewählten Teamleiter oder Gruppensprecher in den teilautonomen Gruppen der deutschen Industrie und sind ein integraler Bestandteil der Organisation in japanischen Lean-Unternehmen.

<sup>19</sup> Anm. d. Übers.: Bei den **Eigen-Checks** handelt es sich um ein Sensibilitäts-Training, bei denen die Mitarbeiter anhand von Grenzmustermodellen überprüfen, ob sie mit den Prüflernen die Qualitätsabweichungen tatsächlich zuverlässig feststellen. Für diese "Mitarbeiter-Selbstkalibrierung" gibt es im

Produktionsbereich eine eigene Fläche. Die Grenzmustermodelle werden von der Qualitätssicherung wöchentlich ausgetauscht.

<sup>20</sup> Anm. d. Übers.: Dies ist eine Umschreibung des Toyota-Produktionssystems (TPS) oder eines Lean-Produktionssystems. Bei Bosch heißt dieses Produktionssystem BPS – Bosch-Produktionssystem.

<sup>21</sup> Anm. d. Übers.: CIP steht für 'Continuous Improvement Process'. Die Entsprechung im Deutschen zu 'Point CIP Activity' wäre etwa 'KVP-Aktivitäten auf den Punkt'. Inhalte und Modus der beschriebenen Kurz-Besprechung vor Ort zeigen, dass es sich um die Praxis handelt, die im Lean-Zusammenhang als Shopfloor Management (SFM) bezeichnet wird. Das Werk geht mit seinem Ansatz aber über das hinaus, was normalerweise als SFM betrieben wird: Man versucht aktiv, die Mitarbeiter zu Hinweisen auf Unzulänglichkeiten – latente Probleme, Kümernisse und andere Dinge mehr – zu ermuntern, bevor diese als Problem auftreten.

An dieser nehmen die leitenden Führungskräfte der Fertigung teil. Alle erhalten dabei Informationen zu Qualität (Q), Kosten (C) und Lieferzeiten (D) sowie über Probleme. Auf diesen 20-minütigen Besprechungen werden vor Ort – am *Genba* – Zuständigkeit und Termin für die Gegenmaßnahmen bestimmt.

Wir betreiben weiterhin Aktivitäten, um die Unzulänglichkeiten des eigenen Arbeitsbereiches [aktiv] an den Tag zu bringen. Für Verbesserungsvorschläge gibt es ein eigenes Formular, Hinweise auf Unzulänglichkeiten können aber auch formlos als kurze schriftliche Notiz eingereicht werden. Wir ordnen sie nach den Hauptursachen und machen sie allgemein zugänglich. Dafür gibt es das 'Transparenz-Board der Unzulänglichkeiten unserer Abteilung' (Foto 5).



FOTO 5: 'TRANSPARENZ-BOARD DER UNZULÄNGLICHKEITEN UNSERER ABTEILUNG'

Unabhängig davon, ob es sich um Beschwerden oder anderweitige Hinweise handelt, die Hauptsache in diesem Zusammenhang ist, sich [als Führungskraft] aufrichtig um Verbesserungen der Punkte zu bemühen, die in dieser Liste stehen.

### Erhöhung der Motivation

Formulierungen wie 'Selbst-Erneuerung' und 'Management-Fehler' wiesen bisher ein wenig selbstquälerisch vor allem auf die Management-Seite. Es ist aber mitnichten so, dass ich glaube, man könne eine

hohe Motivation bei den Mitarbeitern nur mit 'Zuckerbrot' erreichen.

Nachdem ein entsprechendes Arbeitsumfeld geschaffen ist, sollten die Mitarbeiter mit einer 'hohen Messlatte' gefordert werden. In unserem Werk führen wir seit Betriebsbeginn im April 1990 jeden Monat ausnahmslos eine **Kaizen-Aktivitäten-Präsentation** durch. Bei den seither etwa 230 Veranstaltungen werden jedes Mal ungefähr fünf Kaizen-Aktivitäten – *soft* und *hard*<sup>22</sup> – vorgestellt.

Präsentiert werden sie durch die Mitarbeiter. Auch wenn es sich um ein Erfolgserlebnis handelt, wird es anfangs von den Betroffenen als 'Peitsche' empfunden, vor einem Publikum präsentieren zu müssen. Das erfrischende Gefühl jedoch, das sich einstellt, wenn man eine lebhaftige Frage- und Antwort-Runde zu seinem Thema überstanden hat, hat eine große Bedeutung in Bezug auf die Erhöhung der Motivation.

Wie eingangs erläutert, ist Bosch ein globales Unternehmen. Jedes Jahr werden mehrere Personen aus dem Werk für zwei bis drei Jahre ins Ausland versetzt. Zur Teilnahme an [internationalen] Fertigungs-Workshops, die mehrmals im Jahr stattfinden, werden auch einfache Mitarbeiter ausgewählt. Auch die 'Peitsche', dass Englisch bei diesen Gelegenheiten gefordert ist, wirkt sich insgesamt positiv auf die Erhöhung der Gesamtmotivation aus.

Der Auslöser, um in ein Unternehmen einzutreten, ist das Bedürfnis nach einem festen Einkommen. Danach strebt der Mensch entsprechend den Stufen von Maslow nach höheren Bedürfnissen.<sup>23</sup>

Ich bin der Meinung, dass eine wichtige Rolle von Führungskräften darin besteht, Mitarbeiter zu der Erkenntnis zu führen, dass man bei der Frage 'Wofür arbeiten

<sup>22</sup> Anm. d. Übers.: Mit *soft* und *hard* ist gemeint, dass sich die Verbesserungen sowohl auf Maschinen oder Vorrichtungen beziehen können als auch auf die Arbeitsorganisation; weiterhin dass die Aktivitäten sowohl in der Fertigung stattfinden als auch in den administrativen Bereichen.

Bei den beschriebenen Verbesserungsaktivitäten handelt es sich um die der Quality Circles (QC, selbstständige Verbesserungsaktivitäten von Kleingruppen). Typisch in japanischen Lean-Unternehmen ist, dass jeder Mitarbeiter einer solchen Kleingruppe angehört und dass diese einmal pro Woche für etwa zwei Stunden zusammenkommen, um in der bezahlten Arbeitszeit an einem Verbesserungsthema zu arbeiten. Bei Bedarf werden sie von Fachbereichen oder ihren Vorgesetzten unterstützt. Ziel dabei ist die

methodische Qualifikation (Problemlösungskompetenz) der Mitarbeiter und die praktische Einübung der Vorgehensweise im Kaizen. Ein Einspareffekt ist dabei nicht unerwünscht, aber sekundär. Im Laufe der Zeit werden die Schritte im Verbesserungsprozess verinnerlicht, Methoden und verbesserungsförderliche Verhaltensweisen (Unternehmenskultur) werden durch Wiederholung als Verhaltensmuster verankert. (Der Kaizen-Autor Mike Rotter nennt dies 'Kata'.)

<sup>23</sup> Anm. d. Übers.: Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow hat 1943 eine Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse aufgestellt mit der Abfolge: physiologische Bedürfnisse – Sicherheit – soziale Bedürfnisse – Individualbedürfnisse – Selbstverwirklichung.

wir eigentlich?' letztlich auf die Antwort stößt: für das eigene Glück oder das Glück der Familie.

### Angleichung der Vektoren

In unserem Werk halten wir an jedem ersten Arbeitstag im Monat mit der gesamten Belegschaft in der Kantine eine **Monatsbeginn-Versammlung** ab.<sup>24</sup>

Ich halte es so, dass ich meine Gedanken als Werkleiter mittels einiger Folien in 30 bis 40 Minuten allen Versammelten direkt mitteile. Wenn viel zu tun ist, gibt es zwar auch Stimmen, die sagen, es sei schade um die Zeit. Ich aber glaube, dass der Effekt in Bezug auf den Arbeitseifer, der dadurch erreicht wird, dass alle zur gleichen Zeit Zugang zu denselben Informationen erhalten, den Zeitverlust mehr als aufwiegt (Foto 6).



FOTO 6: MONATSBEGINN-VERSAMMLUNG

Natürlich gibt es auch bei uns das Instrument des **Policy Deployment (Hoshin kanri)** und ausgehend von Oberzielen werden für jeden Einzelnen Ziele bestimmt.<sup>25</sup>

Unabhängig davon ist es jedoch höchst wirksam, Informationen direkt an die Mitarbeiter zu adressieren, um die gleiche Ausrichtung der Vektoren zu erreichen. Start der Versammlung ist jeweils ein Kanon von "Guten Tag", "Guten Morgen", "Willkommen" aller Anwesenden untereinander.

Als weitere Variante der Regelkommunikation treffen die Manager jeden Tag nach der Mittagspause für 15

bis 30 Minuten zusammen, um sich über Dinge wie Produktion, Qualität, Besuch durch Externe u. a. m. auszutauschen und diese Informationen in ihre Abteilungen zu tragen. Dies ist eine wirksame Methode, um die Durchlässigkeit zwischen den Abteilungen zu verbessern. Und es gibt sicherlich auch einen Zusammenhang zwischen all diesen Praktiken und den Kunden, die uns bei Besuchen mit ihrem Eindruck und mit Kommentaren wie "Das ist ja wie in einer großen Familie hier!" überrascht haben.

### Zukunftsorientierte Entwicklung der eigenen Mitarbeiter

#### Unser anzustrebender Zustand

Es gibt eine interessante Anekdote im Zusammenhang mit dem anzustrebenden Zustand, mit anderen Worten der Vision, die ich hier wiedergeben möchte. Nakatani berichtete von der Pressekonferenz anlässlich der Ernennung von Louis Garthner zum neuen CEO von IBM<sup>26</sup>. Die Journalisten waren sehr gespannt, welche Vision der neue IBM-CEO in Bezug auf sein Unternehmen verkünden werde, das damals [1993] kurz vor der Insolvenz stand. Was er dazu sagte, war jedoch: "Was IBM in der gegenwärtigen Lage **am allerwenigsten** braucht, ist eine Vision!" Dies war folgendermaßen zu verstehen:

1. Ein Unternehmen lässt sich nicht allein dadurch wiederbeleben, dass man eine [neue] Vision und Strategie beschließt und verkündet.
2. Was demgegenüber tatsächlich benötigt wird, ist die 'unermüdliche Umsetzung' von [vorhandener] Vision und Strategie.
3. Das Top Management muss mit 'aufdringlicher Genba-Präsenz' fortfahren, Einfluss zu nehmen, bis sich die Unternehmenskultur tatsächlich ändert.
4. Von entscheidender Bedeutung ist die 'Umsetzungskraft'.
5. Garthner sagte also nicht, dass keine Vision benötigt wird, sondern dass, sobald eine solche verabschiedet ist, diese 'unbeirrbar bis zum Schluss umgesetzt werden muss'.

<sup>24</sup> Anm. d. Übers.: Als der Autor diesen Artikel verfasste, arbeiteten etwa 400 Mitarbeiter im Werk Tochigi.

<sup>25</sup> Anm. d. Übers.: Policy Deployment (Hoshin kanri) bezeichnet das System der Ziel-Kaskadierung durch die Organisation. Lean-Unternehmen in Japan zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Globalziele für die Entwicklung des

Unternehmens oder des Geschäftsbereichs konkret und detailliert bis auf die Ebene von Teams oder einzelnen Mitarbeitern herunterbrechen.

<sup>26</sup> IWAO NAKATANI 愚直に実行せよ (Unbeirrbar einfach machen!), Verlag PHP Kenkyusho, 2006.

Dies trifft den Nagel auf den Kopf: Es hat in Fabriken oft den Anschein, als ob sie voller Visionen stecken. Die Vision des CEO, die Vision des Bereichsvorstands, die Vision des Werkleiters ... Alte Visionen und neue Visionen. Wie eine Gurke in Essig sind diese Fabriken 'in Visionen eingelegt'. Ich bin demgegenüber grundsätzlich der Auffassung: Wenn man eine große Zahl von Menschen ohne besondere Gemeinsamkeiten zu einer Gemeinschaft bündeln will, sollte man im Geist von 'simple is best' handeln.

Mitarbeiter kommen nicht mit dem Antrieb in die Firma oder in das Werk, um dort Verbesserungsaktivitäten zu betreiben. Unsere Aufgabe als Führungskräfte besteht aber darin, dass genau diese Mitarbeiter sich in Verbesserungsaktivitäten engagieren. Also müssen wir mit Botschaften, die sie auch erreichen, die Ausrichtung unserer Vektoren angleichen. Im Abschnitt 'Handlungsmaximen, um den Traum zu verwirklichen' habe ich drei ganz einfache Punkte genannt. Meine Erfahrung ist: Wenn es gelingt, diese Punkte konsequent und unbeirrbar umzusetzen, wird man mit seinem Werk ein sehr hohes Niveau erreichen, auch ohne anspruchsvolle Techniken zur QCD-Verbesserung anzuwenden.

### Entwicklung der eigenen Mitarbeiter

Um sich Kompetenz als Führungskraft anzueignen, gibt es eine Abkürzung. Diese besteht darin, nicht nur Technik- oder Fachbücher mit direktem Fertigungsbezug zu lesen, sondern möglichst viele Werke aus Philosophie, Literatur und Geschichte. Wenn man auf den Spuren wandelt, die Menschen aus früheren Zeiten hinterlassen haben, stößt man auf wertvolle Erkenntnisse und kann seine **Sensibilität** schärfen. Diese Sensibilität ist ein wichtiger Faktor bei der QCD-Verbesserung. Junge Mitarbeiter halte ich deshalb dazu an: "Investiert in Euch selbst! Geht einmal im Monat in eine Buchhandlung, schaut Euch eine Stunde lang alle möglichen Bücher an, kauft ein paar davon und lest sie."

Ich schaue mir oft die Dokumentationen von *Kaizen*-Aktivitäten [auf den Stelltafeln am *Genba*] an und nehme an den entsprechenden Präsentationen teil. Dabei stoße ich häufig auf meterlange Bögen Packpapier, auf denen die *Kaizen*-Vorgehensweise und -Methode detailliert und mit einer Fülle von Informationen dargestellt wird. Derjenige, der sich mit dieser speziellen Aufgabe befasst hat, wird sicher Stolz empfinden in Bezug auf die Darstellung als solche. Das endgültige Ziel jedoch besteht darin, die Dinge, die auf dem Packpapier stehen, auf den *Genba* zu übertragen. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, sind diese Darstellungen für die *Genba*-Mitarbeiter 'viel zu kompliziert'.

Die Anforderung an Führungskräfte ist, dass sie ihre eigenen Gedanken gemäß dem oben erwähnten 'Simple is best'-Ansatz ausdrücken und Unterlagen erstellen können, die von den Werkern tatsächlich verstanden werden. [Wenn man sie wirksam anspricht,] entwickeln sich Arbeiter mit einer hochentwickelten Auffassungsgabe und der Fähigkeit, bei 1 bis 10 weiterzudenken, zu kraftvollen Treibern des *Kaizen*-Prozesses und zu den Antriebskräften einer Reform. Fähige Menschen ziehen die nächsten Aufgaben automatisch an, dies ist der Lohn erfolgreicher Arbeit. Wirklich wichtig dabei ist die Einstellung 'In der Freizeit, so wie man arbeitet, und Arbeiten, als ob es die Freizeit sei'. Und wenn Menschen mit Begeisterung für ein Thema und mit dieser Mentalität zu einer Gruppe zusammenkommen, potenzieren sich ihre Fähigkeiten.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Anm. d. Übers.: Im Japanischen heißt es wörtlich: "Dann ist dies so, als ob man einem Ungeheuer noch eine Eisenstange gibt." Die Bedeutung dieser Redewendung ist: 'einen starken Menschen noch stärker machen'.

## Zum Abschluss

Über 100 Besuchergruppen von Kunden, Firmen aus dem eigenen Konzern sowie aus der Region besuchen uns jährlich in unserem Werk. Diese Besucher loben uns regelmäßig mit Kommentaren wie: "Was für eine angenehme Atmosphäre, dass wir hier von jedem Mitarbeiter freundlich begrüßt werden." Oder: "So eine saubere mechanische Bearbeitung habe ich noch nie gesehen!"

Auf der Qualitätsseite haben wir bei kontinuierlicher Bearbeitung von 200.000 Stück einen Ausschuss von 0 erreicht. <sup>28</sup>

Ein Kunde beschrieb den Stand, den wir damit erreicht haben, so: "Ich habe weltweit über 1.000 Werke gesehen. Dieses hier gehört zu den besten fünf." Auch wenn es etwas geschmeichelt sein sollte, ist dies für mich Antrieb, ein noch besseres Werk anzustreben und die *Kaizen*-Aktivitäten hin zum besten Werk der Welt fortzusetzen.



MASAAKI MATSUO

Kurzlebenslauf:

1969 Eintritt in die Firma Nippon Air Brake; 1989 im Zuge eines neuen Projekts Wechsel zu Nippon ABS (später: Bosch); nach Stationen in der Produktion und in der Planung Werkleiter im Werk Tochigi von 2002 bis zu seiner Pensionierung im April 2012

## Literaturtipp zur Ergänzung des Artikels

Es ist faszinierend zu sehen, wie dieselben Gedanken in einer anderen Sprache ausformuliert werden von zwei schwedischen Forschern, die sich seit langem und intensiv mit dem Thema Lean auseinandersetzen (hier unter dem Oberbegriff Total Quality Management, TQM). Kleine Kostproben <sup>29</sup>: (Alle Hervorhebungen vom Verfasser)

"TQM is a **corporate culture** described by increased customer satisfaction through continuous improvements, in which all employees actively participate." (S. 273)

"The following good question may now be asked: which is the best roadmap<sup>30</sup> to follow if a company wants to achieve world-class quality?"

<sup>28</sup> Anm. d. Übers.: 200.000 Stück entsprechen in etwa der monatlichen Werksproduktion von ABS- und EPS-Einheiten. Das absolute Ziel 'Null Ausschuss' hat das Werk in einzelnen Monaten erreicht. Dieser Ausschuss von 0 ist der prozessinterne Ausschuss der mechanischen Bearbeitung, nicht etwa der, der in der Montage als nachgelagerter Produktionsstufe oder gar beim Kunden angefallen ist. Damit kann das Werk tatsächlich den Anspruch erheben, zu den besten der Welt zu gehören.

<sup>29</sup> Alle Zitate aus: DAHLGAARD, JENS J. / DAHLGAARD-PARK, SU MI: Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture. In: The TQM Magazine, Vol. 18 No. 2, 2006, S. 263 – 281 (zu bestellen unter: [emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780610659998](http://emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09544780610659998))

<sup>30</sup> In Ihrem Artikel behandeln und vergleichen die Autoren Lean Production und Six Sigma als alternative 'roadmaps', um 'organizational excellence' oder 'world-class quality' zu erreichen. TQM ist für sie das übergeordnete

Our answer to this question is very simple. These alternative roadmaps are very dangerous to adopt without the right company culture. [...] These roadmaps may be good roadmaps to follow **if the right company culture** has been established from the top management level to middle management and to the shop floor level. This is **not a 'quick fix'**." (S. 272)

"Besides being a corporate culture we also emphasized above that TQM is also a **management philosophy**. The aim of this management philosophy is to **change corporate cultures** from a passive and defensive corporate culture to a pro-active and open culture where the basic TQM principles increased customer satisfaction, continuous improvement and everybody's participation are applied everywhere in the organization. To have success with such a change process the fourth TQM principle – **leadership**<sup>31</sup> – must also be applied. This is exactly the same pre-condition for having success with the five principles of lean production<sup>32</sup> and / or the six sigma improvement processes." (S. 273)

"To have success with TQM, six sigma and lean production requires a company culture where everybody is proactively working in reducing waste and in helping each partner (internal and / or external partners). Everybody understands that his / her contribution is

essential for the team in which he / she is a member and for the customer. [...] The success of the system depends on **everybody's participation**. [...] This requires **leadership for organizational excellence!**" (S. 274) "The pre-condition for building an excellent enterprise is **empowerment**." (S. 274)

"We believe that a **pre-condition for achieving organizational excellence** defined as 'the 4P' in section 2 (people, partnership, processes and products) is to **satisfy people's needs** in a balanced way." (S. 277)

"We also conclude that especially with lean production and six sigma quality there seems to be **too much focus on** training people in **tools and techniques** and at the same time **too little focus on** understanding **the human factor**, i.e. how to build the right corporate culture." (S. 263)

"[...] it is important to remember that the so-called **Toyota Production System** was not a traditional quality assurance system as, e.g. an ISO9000-based quality system. It was first of all a **human-based system** where people were involved with continuous improvements, and the **foundation for the system** was **leadership** and **empowerment** through **education** and **training**." (S. 266)

**Impressum**

RD interlogue  
 St. Annenufer 5, c/o K16  
 20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

Rechte für die Übersetzung mit freundlicher Genehmigung des Autors, des Verlags IE Review sowie Bosch Japan Corporation erhalten im August 2018

**© Copyright**

Dieses Werk und sämtliche in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der durch das Urheberrecht zulässigen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung von Dr. Roman Ditzer unzulässig. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Verarbeitung in elektronischen Systemen.

*Managementkonzept, Lean Production und Six Sigma sind Ausprägungen davon: "It has been shown that the lean production philosophy and the six sigma steps are essentially the same, and both have developed from the same root – the Japanese TQM practices (company wide quality control)." (S. 279)*

<sup>31</sup> Die Autoren nennen die folgenden vier TQM-Prinzipien: (1) increased customer satisfaction, (2) continuous improvement, (3) everybody's participation, (4) leadership.

<sup>32</sup> Die fünf Prinzipien von Lean Production nach Womack und Jones sind: (1) specify value by specific product (2) identify the value stream for each product (3) make the value flow without interruptions (4) let the customer pull value from the producer (5) pursue perfection (WOMACK, J.P. / JONES, D.T.: Lean Thinking – Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, 1996)