

Aino Bender-Minegishi

**Erfolgreiche  
Arbeitskultur  
mit meisterhaften  
Mitarbeitern**

# Toyotas wahre Stärke

**campus**

## **Toyotas wahre Stärke**



## Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** [www.campus.de/ebookinside](http://www.campus.de/ebookinside).
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus  
**»TICKET TO READ« - IHR CODE:**
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

*Aino Bender-Minegishi* kam 1998 als Dolmetscherin erstmalig mit dem Toyota-Produktionssystem in Berührung. Seitdem arbeitet sie als selbstständige Dolmetscherin und Trainerin in der Lean-Beratung. Für Führungskräfte, die das »Original« erleben wollen, organisiert sie Japan-Study-Tours.

**Aino Bender-Minegishi**

# **Toyotas wahre Stärke**

**Erfolgreiche Arbeitskultur  
mit meisterhaften  
Mitarbeitern**

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-50919-8 Print  
ISBN 978-3-593-43925-9 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43946-4 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Illustrationen: Hiroshi Yano

Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus der Sabon und der Franklin Gothik

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Gewidmet  
meinem Lehrmeister  
Morihiro Takano*

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Meister der Arbeit</b> .....	16
Alles Toyota oder was? .....	17
Kann man noch etwas von den Japanern lernen? .....	19
<b>Bestandsaufnahme: Deutsche Wertarbeit über alles?</b> .....	21
Lean Freeze: Nichts geht mehr weiter! .....	22
Blitzlicht: Wie arbeiten wir? .....	23
Technokrat oder Sozialromantiker? .....	25
Schnell oder gut? .....	29
<b>Der Toyota-Way: Eine Frage der Arbeitskultur</b> .....	33
Was macht eine Arbeitskultur aus? .....	33
Lean oder TPS? .....	35
»The Toyota-Way« – eine Frage der Werte und Prinzipien .....	42
Monozukuri: Die Kunst der Herstellung .....	45
<b>Das Human-Modell: »Making Things means Making People«</b> ...	48
Teil I: Die Achse – Grundannahmen und Werte .....	53
Die Arbeit: Dienst am anderen .....	54
Das Unternehmen: eine Schicksalsgemeinschaft .....	63
Der Mensch und die Condition Humaine .....	72

Teil II: Das Herz – Haltung .....	89
Im Abseits: Moral und Tugend .....	89
Gewissenhaftigkeit und die Beherrschbarkeit der Prozesse ...	92
Dem Kundenwunsch voraus .....	104
Perfektion als Potenzial .....	110
Sein Bestes geben .....	115
Liebe zur Arbeit .....	118
Mut zur Demut .....	122
Wer arbeitet, macht Fehler .....	126
Dankbarkeit: Das Neue baut auf dem Alten auf .....	131
Wertschätzung oder Belohnung? .....	135
Fazit: mitgegangen – mitgefangen! .....	140
TEIL III: Die Hände – 1x1 des Arbeitens .....	145
Knigge .....	151
Kommunikation .....	153
Zusammenarbeiten .....	159
Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern .....	164
Ordnung und Struktur .....	168
Planen – Organisieren – Durchführen .....	171
Time-Management .....	175
Verbesserungen .....	180
5S für Leib und Seele .....	183
<b>Alternativlos: Die Teamarbeit .....</b>	<b>186</b>
Top-down oder kreuz und quer? .....	187
Die Puzzleteile passen nicht! .....	191
Fauler Kompromiss oder Ideen?? .....	195
<b>Die Führungskraft: Kumpel oder Chef? .....</b>	<b>201</b>
Steuermann .....	202
Verfechter des Wertesystems .....	205
Mentor und Meister .....	207
Vorbild und Diener .....	209
Der Weg zur Führungskraft .....	210



<b>Fazit und Hinweise für den Zweifler</b> .....	217
»Die Japaner sind halt anders« – eine Klischeebereinigung .....	217
Werteimport – ist das möglich? .....	221
Change: Eine Frage der Entscheidung .....	223
<b>Danksagung</b> .....	229
<b>Glossar</b> .....	230
<b>Anmerkungen</b> .....	238
<b>Register</b> .....	249

# VORWORT

Bei einem deutschen Automobilhersteller mündet das Montageband in einen riesigen »Finish«-Bereich. Dort stehen mindestens 30 frisch gefertigte High-End-Limousinen, die von einem umfangreichen Mitarbeiterstab »feinbearbeitet« werden. Was dort euphemistisch als »Finish« bezeichnet wird, ist nichts anderes als Nachbearbeitung. Fehler und Mängel, die während der Bearbeitung nicht behoben oder nicht bemerkt wurden, werden hier – soweit es geht – ausgebessert.

Besucht man ein Montagewerk des japanischen Vorzeigeunternehmens Toyota, kann man vom letzten Montageschritt des Fließbandes das Ausgangstor der Werkshalle sehen. Vor der Fahrt zum Verladeplatz auf dem Werksgelände wird jedes Automobil einer letzten Funktionsprüfung und Sichtkontrolle unterzogen. Innerhalb von wenigen Minuten fährt der Wagen durch das Tor. Ein Nachbearbeitungsbereich zur Behebung von Qualitätsmängeln ist nicht vorgehen.

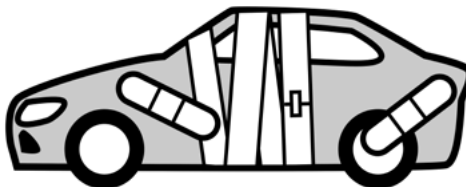


Abbildung 1: Ein Wagen voller Pflaster

Die Automobilisten sind bei uns die Vorreiter im Lean Management – der amerikanischen Interpretation des Toyota-Produktionssystems (► TPS). Seit fast zwanzig Jahren wenden sie die Prinzipien, Methoden und Werkzeuge aus dieser einzigartigen japanischen Unternehmensphilosophie an. Den großen Effizienzsprung haben sie trotzdem nicht geschafft. Was nach außen weiterhin als »deutsche Wertarbeit« firmiert, bedeutet nach innen einen täglichen Kampf mit Qualitätsproblemen auf allen Ebenen. Und für den Kunden: ein »Wagen voller Pflaster« – wie es ein japanischer TPS-Berater treffend bezeichnete<sup>1</sup> –, für die er auch noch zahlen muss.

Wenn wir im Westen oder in Deutschland an Qualität denken, dann denken wir in erster Linie an die Beschaffenheit eines fertigen Produktes. Seit der Einführung von »Lean« auch an die ►»Qualität im Prozess«, vor allem in der Produktion. Langsam haben wir Leaner auch verstanden, dass es genauso um die Qualität der Informationen geht – also um einwandfreie Abläufe in den Büros.

Aber wo beginnt gute Qualität? Beginnt sie nicht mit jedem Handgriff, der gemacht wird: beim Verfassen einer E-Mail, beim Säubern eines Werkzeuges, bei der Ablage einer Unterlage? Gute Qualität ist das Ergebnis guter Arbeit: präzises, verbindliches und vorausschauendes Handeln. »Kleinvieh macht auch Mist« – so ermahnte mich meine Großmutter, wenn ich zu faul war, einen Pfennig vom Boden aufzuheben. Dieses Grundprinzip gilt auch andersherum im Arbeitsalltag: Bei den meisten großen Katastrophen, die bei der Arbeit passieren, ist die Ursache das Zusammentreffen einer Vielzahl von Ungenauigkeiten, kleiner Fehler und Nachlässigkeiten. Die Beteiligten sind sich in solchen Fällen schnell einig, hat es sich bei dem »Fall« doch um eine »Verkettung ungünstiger Umstände« gehandelt. Mit anderen Worten: Das ist Schicksal – dagegen kann man nichts machen! Oder vielleicht doch?

Seit fast zwanzig Jahren befasse ich mich mit dem Toyota-Produktionssystem und ich habe immer wieder festgestellt: Man kann so viel ► Kanban und ► Poka-Yoke einführen, ► 5S betreiben und Prozesse standardisieren, wie man will, Voraussetzung für den Erfolg von ► »Lean« ist eine bestimmte *Arbeitshaltung*, wie sie Teil der Arbeitskultur des »Toyota-Way« ist. Sie prägt das Qualitäts- und Problem-

bewusstsein und definiert den Maßstab bei der Beurteilung eines jeden noch so kleinen Handgriffes, ob es heißt: »Passt schon!« Oder: »Das geht noch besser!«

Ich habe zehn Jahre lang an der Seite des japanischen TPS-Beraters Morihiro Takano – vormalig in leitender Funktion bei Isuzu Motors und einer der wenigen, die noch direkt von Taiichi Ohno, der als Gründervater dieses Produktionssystems bezeichnet wird, gelernt haben – gearbeitet. In dieser Zeit habe ich nicht nur das TPS von der Pike auf gelernt, sondern vor allem erfahren, was »gute Arbeit« bedeutet. Mein Lehrmeister war von bestechender Professionalität: immer bestens organisiert, nie ließ er etwas schleifen, erledigte alles umgehend, sehr genau und war dabei nie in Eile. Alles, was er in die Hand nahm, »saß«. Er stellt damit keine Ausnahme unter japanischen Managern renommierter Unternehmen dar. Die genannten Eigenschaften bilden dort die Mindestanforderungen an die Arbeit und je höher die hierarchische Position, umso *professioneller* die Mitarbeiter. Gilt das auch bei uns?

Wenn wir Lean in unseren Unternehmen einführen oder wenn Lean-Experten das Know-how dafür vermitteln, handelt es sich ausschließlich um die Methoden, Werkzeuge und bestimmte Prinzipien dieses japanischen Produktionssystems. Allerdings ist die erste Stufe des als »TPS-Haus« bekannten Modells des Fertigungssystems von Toyota die Prozessstabilität – erst darauf bauen weitere Konzepte wie ► Standardisierung und ►KVP auf. Diese *Grundstabilität* wird von den Verantwortlichen und Lean-Experten geflissentlich übersehen. Vermutlich wird sie vorausgesetzt – und da liegt bereits der Hund begraben: Unser Haus ist auf wackeligem Boden gebaut. Denn wie soll man von Konzepten, wie ►Just-in-Time und ►Jidoka reden, wenn es eine Firma noch nicht einmal schafft, rechtzeitig (wirklich) einwandfreie Ware zu liefern?

Wie gut in einem Unternehmen gearbeitet wird, ist eine Frage der Arbeitskultur: der Werte, des Verhaltens-Kodex und einer genauen Vorstellung von guter Arbeit. Wenn wir auch nur annähernd an das Niveau von Toyota herankommen wollen, müssen wir die herrschende Arbeitskultur in unseren Unternehmen kritisch hinterfragen. Ich habe in meiner ganzen beruflichen Laufbahn bisher nicht ein

Unternehmen erlebt, das eine klare Antwort, geschweige denn konkrete Richtlinien, auf diese Fragen formulieren konnte. Das Ergebnis ist eine Kultur des Laissez-faire, bei dem jeder so ziemlich nach eigener Schnauze arbeitet. Da ist es kein Wunder, dass die gesteckten Ziele – und dazu gehört auch Lean – nicht erreicht werden. Und nicht nur das: Die Frustration bei den Mitarbeitern ist am Ende des Tages hoch, weil die »Dinge nicht so laufen, wie sie laufen sollten«. Mit albernen Teambuilding- oder Motivations-Events kommt man dagegen nicht an. Sicherlich liegen wir im Ländervergleich, was Effizienz und Qualität angeht, weltweit ganz vorne mit dabei, nicht umsonst haben wir den Ruf der »perfektionistischen Deutschen«. Aber zwischen uns und Toyota liegen definitiv noch Welten.

Der wichtigste Leitsatz bei Toyota lautet: »Making things means making people«. Auch in unseren Unternehmen wird permanent über Mitarbeiterentwicklung geredet. Die erschöpft sich nur meistens in irgendwelchen Seminarbesuchen oder Beförderungen. Aber wer bringt eigentlich Mitarbeitern das »Arbeiten« bei? Unsere Schulen oder Berufsschulen? Die Universitäten schon gar nicht und leider genauso wenig die Unternehmen selbst. Aber Arbeiten muss wie alles andere erlernt werden und das kann nur Aufgabe des Unternehmens sein.

Ich habe einen Versuch unternommen, in einem »Human-Modell« zusammenzustellen, was einen solchen Toyota-Mitarbeiter idealtypisch ausmacht. Was sind seine Überzeugungen und Werte und worin liegt seine »Professionalität« abseits von spezifischem Fach- und Methodenwissen? Was braucht der einzelne Mitarbeiter, was ist das notwendige *persönliche* »Rüstzeug«, um TPS oder ►Kaizen zum Fliegen zu bringen? Die Stärke von Toyota liegt nicht in ihrem System, sondern in einer ganz spezifischen Geisteshaltung – sie ist der Motor all dessen, was wir bei einem Werksbesuch vor Ort sehen können. Ihre Ursprünge sind tief im Arbeitsethos der tradierten ►Monozukuri-Philosophie, der japanischen Kunst der Herstellung, verwurzelt.

Der Leser mag an dieser Stelle aufschrecken und behaupten: »Mia san mia und die Japaner san die Japaner!« Zweifellos, allerdings kommen wir mit dem »Rosinenpicken«, wie es die Lean-Welt im Westen vormacht, langfristig nicht weiter. Will ein Unternehmen sich für

die Zukunft besser aufstellen, und wollen wir als Mitarbeiter mehr Erfüllung in der Arbeit finden – beides hängt untrennbar miteinander zusammen –, kommen wir an grundlegenden Fragen unserer Arbeitskultur nicht vorbei. Dafür müssen wir nicht so werden wie die Japaner. Dafür muss sich ein Unternehmen für seinen eigenen Weg in aller Konsequenz entscheiden und die Prämissen für die Zusammenarbeit vorgeben. Permanent reden wir in der Betriebswirtschaft und im Lean Management über Systeme, Prozesse und Methoden. Es wird Zeit, dass wir über den Menschen reden: Was muss *er* mitbringen? Schließlich hängt alles von ihm ab: Er ist der Architekt des Hauses.

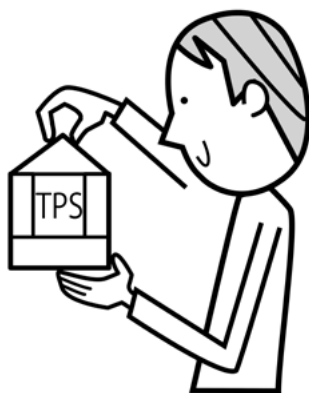


Abbildung 2: Der Mensch als Architekt des Systems

Der Boom mit Büchern zum richtigen Führungsstil will nicht abreißen. Auch im Lean Management versuchen die mit der Umsetzung Beauftragten nun, nachdem sie das »Was« vermeintlich verstanden haben, der Frage nachzugehen, »wie« die Mitarbeitenden im Unternehmen auf diesem Weg »mitgenommen« werden sollen. Nur wird dabei der zweite vor dem ersten Schritt genommen: Führungskräfte und Lean-Beauftragte müssen zunächst ihre eigene Arbeitsqualität und ihre eigenen Einstellungen hinterfragen, bevor sie anderen den Weg weisen. Sie müssen selbst in ihrem Denken und Handeln die Arbeitskultur verkörpern, die das Unternehmen zum Ideal erhoben hat. So gesehen ist dieses Buch gerade für Lean-Experten und Lean-

Bbeauftragte in der ersten Reihe im Change-Prozess von besonderer Bedeutung.

Das hier vorgestellte Rüstzeug für gute Arbeit (das »Human-Modell«) habe ich um Beschreibungen des japanischen Verständnisses von Teamarbeit und der spezifischen Rolle der Führungskraft ergänzt. Ersteres, weil das gesamte Rüstzeug auf die Teamarbeit als grundsätzlichen Modus der Zusammenarbeit in Japans Unternehmen ausgerichtet ist. Sie ist *nicht* mit der westlichen Vorstellung von Teamarbeit gleichzusetzen, weshalb sie gesondert behandelt wird. Der Führungskraft wird ebenfalls ein extra Kapitel gewidmet, da sie maßgeblich für die Entwicklung der Mitarbeiter und das gute Gelingen von Teamarbeit verantwortlich ist.

Dieses Buch stellt meine ganz persönliche Sichtweise dar. Die Erkenntnisse basieren auf Erfahrungen, die ich während meines über dreißigjährigen Arbeitslebens in beiden Kulturen gesammelt habe: bei der Arbeit sowohl hier in Deutschland als auch in Japan; mit japanischen TPS-Spezialisten, aber auch westlichen Lean-Experten jeder »Couleur«. Der Leser mag mir meine Pauschalisierungen hier und da nachsehen. Grundsätzlich beschreibe ich in diesem Buch allgemeine *Tendenzen*. Denn nur so lassen sich strukturelle Unterschiede zwischen den beiden Arbeitskulturen erkennen und benennen. Meine Ausdrucksweise mag oft provozierend erscheinen. Ich möchte mich damit bewusst gegen die allgemeine Neigung zur Relativierung und Intransparenz stellen, die genauso unsere Sprache und letztlich auch unser Denken in der Arbeitswelt geprägt hat.

Alle bisherigen Ansätze, den Toyota-Way zu interpretieren, haben ihre Berechtigung. Ich betrachte meinen Beitrag als Ergänzung. Dabei weniger als ein weiteres Puzzlestück – der Leser mag mir meine mangelnde Bescheidenheit verzeihen –, sondern als bisher fehlenden Ausgangspunkt: den Menschen mit seinem Verständnis und seiner Haltung zur eigenen Arbeit.

Dieses Buch liefert allerdings keinen »10-Punkte-Plan zum Erfolg«. Ziel ist es, in der Gegenüberstellung beider Arbeitskulturen, dort in Japan und vor allem bei Toyota und hier in Deutschland, eine grundsätzliche, längst überfällige Diskussion anzuregen: Was ist gute Arbeit in einer Lean-Kultur, und was braucht es dazu? Trotzdem

bekommt der Leser am Ende einzelner Kapitel eine Zusammenfassung mit Tipps und Argumentationshilfen für die Realisierung, das heißt für den Wandlungsprozess im eigenen Unternehmen zu einer erfolgreichen Arbeitskultur. Einzelne Gedanken werden außerdem extra hervorgehoben und bieten einen schnellen Überblick über die Kernaussagen der einzelnen Kapitel. Für den Lean-Anfänger gibt es am Ende des Buches ein Glossar. Pfeile (►) vor den jeweiligen Fachbegriffen weisen auf die Möglichkeit hin, diese schnell und einfach nachzuschlagen. Denn dieses Buch wendet sich ebenso an all diejenigen, die wissen möchten, was es braucht, um meisterhafte Mitarbeiter zu entwickeln.



# MEISTER DER ARBEIT

Ankunft 8:30 Uhr, Nagoya-Centrair-Flughafen, mit der ANA (All Nippon Airways) aus Frankfurt. Zum dritten Mal in einem Vierteljahr werde ich zusammen mit einem Kollegen eine Gruppe Lean-Interessierter auf einer viertägigen Studienreise im industriellen Herzen Japans, der Präfektur Aichi, begleiten. Das Flugzeug ist geparkt, die Ansnallzeichen sind noch nicht erloschen, und ich beobachte das Treiben auf dem Rollfeld. Links neben uns wird ein Flugzeug von einem Lotsen aus seiner Parkposition herausgewinkt. Seine Gesten sind bestechend präzise. Das Flugzeug rollt aus seiner Parkposition heraus und bleibt kurz stehen. In diesem Moment zieht der Lotse seine Arbeitskappe vom Kopf und verbeugt sich tief in Richtung Cockpit. Der Kapitän antwortet mit einem knappen militärischen Salut.

Diese Szene berührt mich tief, auch noch nach Jahrzehnten engster beruflicher wie privater Verbindung mit dem Land Japan. In jenem Moment, damals bei der Landung, erinnerte ich mich an die Worte eines japanischen TPS-Beraters, mit dem ich zehn Jahre lang eng zusammengearbeitet hatte: »Was effektiv und effizient ist, ist auch optisch schön.« Seitdem sah ich in meinem Arbeitsleben immer wieder diese These bestätigt: Gute Arbeit äußert sich in einer schönen, das heißt einfachen und klaren Form. Das Verhalten des Lotsen, das ich beobachten konnte, steht für mich seitdem symbolisch für die Präzision, Perfektion und die Hingabe, welche die Japaner bei der Arbeit an den Tag legen.

Der Flughafen Centrair, wo sich diese Szene abspielte, ist der internationale Flughafen Zentraljapans und nahe der Stadt Nagoya

gelegen. Geplante Inbetriebnahme war die Eröffnung der Weltausstellung Ende März 2005, eingeweiht wurde der neue Flughafen am 17. Februar – einen Monat vor dem geplanten Fertigstellungsdatum. An der Konzipierung und Ausführung des Flughafens war Toyota – der größte Arbeitgeber der Region – maßgeblich beteiligt. Es war ein Prestigeprojekt nicht nur für die Region, sondern auch für den Automobilkonzern. Der Flughafen Centrair ist inzwischen das Sinnbild japanischer Funktionalität und Fertigungseffizienz. Er wurde nicht nur vor Termin fertiggestellt, sondern die Kosten lagen auch noch 16 Prozent unter der Budgetvorgabe.<sup>2</sup> Und damit nicht genug. Bereits im ersten Geschäftsjahr schrieb der Flughafen schwarze Zahlen und nimmt seitdem den wichtigsten internationalen Flughäfen Japans die Fluggäste weg.

Gerne spricht man vom »Toyota-Airport«. Geschäftsführung und leitende Positionen wurden mit Topmanagern von Toyota besetzt. Einhellig wird der Erfolg dieses Großprojektes dem Managementsystem von Toyota zugeschrieben. Nach dem Erfolgsrezept befragt, antwortete Yukihiisa Hirano, der erste Geschäftsführer des Flughafens Centrair, lakonisch: »Wir haben das Selbstverständliche einfach nur selbstverständlich gemacht.«<sup>3</sup>

## Alles Toyota oder was?

Toyota ist und bleibt *das* Vorzeigeunternehmen Japans. Die ganze Welt schaut trotz mehrerer Rückrufaktionen in der jüngsten Vergangenheit weiterhin neidvoll auf den Erfolg dieses Unternehmens. Bei nahezu gleicher Anzahl verkaufter Fahrzeuge wie der Volkswagen-Konzern im Jahr 2016 betrug die betriebliche Gewinnmarge bei Toyota 8,5 Prozent – in den Jahren davor lag sie bei knapp über zehn Prozent – und bei VW bei nur 5,4 Prozent<sup>4</sup>.

Seit Erscheinen des Buches *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*<sup>5</sup> der Amerikaner Womack, Jones und Roos aus dem Jahr 1991 gibt es unzählige Versuche, die seit Jahrzehnten andauernde Erfolgsgeschichte dieses japanischen Automobilherstellers und seines Produktionssystems zu erklären und nachzuahmen.

Um das Thema »Lean Production« – die »schlanke Produktion« – herum ist ein großer Markt entstanden, der von Unternehmensberatern hart umkämpft ist. Unternehmen, angefangen von der Automobilindustrie und ihren Zulieferern, aber auch im Maschinenbau, der Elektronikindustrie bis hin zur Stahlbranche – alle versuchen sie, die Methoden und Fertigungsprinzipien von Toyota in ihren Werken zu implementieren, um schneller und kostengünstiger zu produzieren. Aber nicht nur in der Güterherstellung, sondern auch in der Dienstleistungsbranche hat Lean inzwischen Einzug gehalten. Denn es hat sich bewährt, was die amerikanischen Autoren, Womack & Co. schon 1991 in ihrem Buch vorausgesagt haben: Dieses Fertigungssystem ist zum »weltweiten Standardproduktionssystem des 21. Jahrhunderts«<sup>6</sup> geworden.

Im Rahmen meiner zwanzigjährigen Tätigkeit als Begleiterin von japanischen Beratern und als Trainerin konnte ich die Bemühungen ihrer Kunden, diese Unternehmensphilosophie einzuführen, ausgiebig beobachten. Dabei kam ich zu dem Fazit: Ja, viele dieser Unternehmen haben eine kurzfristige Produktivitätssteigerung erwirkt. Aber den Durchbruch hat kaum eines geschafft. Dieser legendäre Idealzustand, in dem sich jeder einzelne Mitarbeiter, von der Führungskraft bis zum Menschen an der Maschine oder am Schreibtisch, systematisch, aktiv und nachhaltig für die Verbesserungen aller Abläufe im Unternehmen einbringt, wie dies bei Toyota Unternehmensalltag ist – er will sich nicht einstellen.

Die Kämpfe unter den Lean-Experten um die Deutungshoheit und die richtige Umsetzung dieser Managementphilosophie TPS gehen weiter. Die Bandbreite der Interpretationen ist groß: Von den Technokraten, die auf die konsequente Durchsetzung der Management-Methoden, -Werkzeuge und -Prinzipien, wie sie im TPS formuliert werden, setzen, bis hin zu jenen, die den Geist des Zen und der Samurai beschwören.

Wer schon mal in einem Toyota-Werk war, der spürt in der Produktion auf Anhieb die hohe Produktivität: klare Strukturen, permanenter Materialfluss und Mitarbeiter, die zielgerichtet und konzentriert ihrer Arbeit nachgehen. Trotz eines eindeutig hohen Arbeitstempos ist jedoch von Stress oder Hast nichts zu merken. Der ganze Betrieb

bewegt sich in gleichbleibendem Rhythmus wie ein lebendiger Organismus: Alle Arbeitsgriffe sitzen.

Aber das gilt nicht nur für Toyota. Teilnehmer der Japan-Touren betonen immer, wie angenehm es für Reisende in Japan doch sei und wie einwandfrei alles funktioniere. Ob in Restaurants, öffentlichen Verkehrsmitteln oder Geschäften: Überall sei es extrem sauber und ordentlich, nie müsse man warten, und die Qualität der Waren und Dienstleistungen sei von bestechend hohem Niveau. Das prominenteste Beispiel für japanische Effizienz ist ganz ohne Zweifel der Hochgeschwindigkeitszug Shinkansen. Die durchschnittliche Verspätung der Züge auf diesem überregionalen Schienennetz beträgt sage und schreibe drei Minuten! Und das in einem Land, das von Erdbeben und Taifunen gebeutelt ist. Bei der Deutschen Bahn gilt ein Zug überhaupt erst ab 6 Minuten als verspätet.<sup>7</sup>

Und in der Tat, wenn ich den durchschnittlichen japanischen Arbeiter oder Angestellten mit seinen Kollegen anderswo auf der Welt vergleiche, dann fällt mir in Japan dieser allgegenwärtige Anspruch auf, beste Arbeit zu leisten. **Wir Deutschen sind definitiv stark in den Ideen, aber die Japaner sind die Meister der Arbeit.** Oder wie es der ehemalige Politiker Lothar Späth bereits vor Jahrzehnten ausdrückte: »Wir Deutschen sind Wissensriesen, aber Realisierungszwerge!«<sup>8</sup>

## Kann man noch etwas von den Japanern lernen?

Und trotzdem: Kann man nach all den Negativschlagzeilen der letzten zwanzig Jahre überhaupt noch eine Lanze für das japanische Arbeitsethos brechen?

Der Finanzcrash Anfang der Neunzigerjahre, seither null Wachstum und inzwischen die höchste Staatsverschuldung weltweit – allerdings bei der *eigenen* Bevölkerung und nicht im Ausland! –, hat Japan aus der Riege der Top-Industrienationen herauskatapultiert. Die Atomkatastrophe 2011 in Fukushima und die vielfältigen Rückrufaktionen von Toyota werfen dunkle Schatten auf das japanische Vorzeigunternehmen wie auf das Land. Erwähnt man im Westen Japan als positives Beispiel, gibt es allenthalben skeptische Gesichter, wenn es

nicht gerade um Sushi, Zen und Mangas geht. Als Lean-Experte ist man ständig gezwungen, sich gegen diesen vermeintlichen Widerspruch zu wehren. Denn gleichzeitig wird diese Unternehmensphilosophie von westlichen Firmenchefs und Produktionsmanagern ja weiterhin neugierig nachgefragt.

Die Regierung und der Stromerzeuger Tepco mögen im Falle Fukushimas versagt haben, Toyota hat seine Lehren aus dem Desaster von 2010<sup>9</sup> gezogen. Von oberster Geschäftsleitung wurde öffentlich zugegeben, dass man von den tradierten Firmengrundsätzen zugunsten einer Expansionspolitik abgewichen sei. Priorität habe in Zukunft nicht mehr der Umsatz, sondern wieder die Qualität. »Jeder Rückruf hilft, unser Produktionssystem zu verbessern«, erklärt Ulrich Selzer, bis vor einigen Jahren Geschäftsführer von Toyota in Deutschland, in einem Interview.<sup>10</sup>

Alles nur Werbung? Bei statistischen Erhebungen in den Kategorien Qualität und Dauerhaftigkeit ist der Autobauer Toyota weiterhin weltweit unter den Top Ten. **Ob weniger Rückrufaktionen grundsätzlich Zeichen höherer Qualität sind, wie unsere Autobauer gerne behaupten, darf bezweifelt werden.**

Machen wir es uns nicht zu einfach, wenn wir aufgrund durchaus schwerwiegender Verfehlungen eine ganze Volkswirtschaft verdammen? Oder sind »Prestigeprojekte« wie die Hamburger Elbphilharmonie, der neue Stuttgarter Bahnhof und der »neue« Berliner Flughafen, zuletzt dann noch der Diesel-Skandal, gleichermaßen repräsentativ für »deutsche Wertarbeit«?

Japan ist trotz stagnierendem Wirtschaftswachstum vor allem weiterhin eine *stabile* Wirtschaftsmacht. Das Inselreich hat noch heute die niedrigste Arbeitslosenquote unter den führenden Industrienationen (2016: Japan 3,1 %, Deutschland 4,1 %) <sup>11</sup> und steht direkt nach Deutschland auf Platz 4 als Exportnation (2016) <sup>12</sup> – und das nach zwei Konjunkturkrisen und zwei Naturkatastrophen innerhalb von 20 Jahren! Japans Unternehmen haben mit denselben Herausforderungen – demografischer Wandel, Globalisierung et cetera – zu kämpfen wie der Westen. Es hat in den Topunternehmen Japans während der letzten zwanzig Jahre zwar Kündigungswellen gegeben, sie bleiben aber weiterhin die große Ausnahme. Ist das kein Erfolgsmodell?

## BESTANDSAUFNAHME: DEUTSCHE WERTARBEIT ÜBER ALLES?

Mit einem Team bin ich im Rahmen eines viertägigen Seminars zu Besuch bei einem bedeutenden Zulieferer für Nutzfahrzeuge im Norden Deutschlands. Auch dieser Konzern praktiziert seit vielen Jahren Lean Management. Hier und da sind beeindruckende U-Linien, Kanban-Systeme und Team-Boards zu sehen. Man habe damit einen »großen Sprung nach vorn« gemacht, aber irgendwie komme man nicht mehr weiter und brauche Hilfe – erklärt die Geschäftsleitung.

Bei einer Werksbesichtigung ist zu erfahren, dass die Auftragsbücher gut gefüllt sind. Allerdings ist die Produktion weit im Rückstand. An einer Stelle stapeln sich Halbfabrikate – der Bereich quillt über. Trotzdem produziert man munter weiter. Auf die Frage, warum sie weiter produzieren, obwohl die Ware nicht abfließen kann, heißt es, der für den anschließenden Prozess zuständige Mitarbeiter sei nicht zur Arbeit erschienen. Man habe auf ihn gewartet und erst einmal weiterproduziert, in der Hoffnung, dass er sich nur verspätet habe. Auf die Frage, warum sie ihn zu Arbeitsbeginn nicht sofort angerufen hätten, wird erklärt, dass er taubstumm sei.

Wie ist es möglich, dass man in der Produktion auf einen Mitarbeiter stundenlang wartet? Leben wir in einer verkehrten Welt? Außerdem müsste es eine Selbstverständlichkeit sein, dass man gleich bei der Anstellung Vorsorge trifft, wie man die Kommunikation mit einem taubstummen Mitarbeiter sicherstellt.

An einer anderen Stelle sind Mitarbeiter zu beobachten, die trotz Rückstand lange vor Schichtende begonnen haben, ihren Arbeitsplatz zu fegen. Der zuständige Segmentleiter erklärt, dass nachmittags die

Putzkolonne erwartet werde, und für die müsse man aufräumen und vorputzen. Beiläufig wird dann noch erzählt, dass ein Teil der Fertigung aus demselben Segment aus Kostengründen nach Indien verlagert werden soll.

Wie kann so etwas sein? Offenbar ist das Bewusstsein über die prekäre Lage nicht ausreichend nach »unten« durchgedrungen, während man »oben« anscheinend keine klare Vorstellung von der Lage in der Produktion hat. Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Leider sind Szenen dieser Art in Deutschlands Werken zu häufig – egal welche Branche, egal welches Spitzenunternehmen.

## **Lean Freeze: Nichts geht mehr weiter!**

Viele Unternehmen träumen davon, dass sie durch die Implementierung von Lean Management ihre Rendite schlagartig verbessern könnten – Lean quasi als Patentrezept. Dabei scheinen sie die Implikationen dieses »neuartigen« Systems nicht voll zu umreißen. Es fehlt an einer Unternehmensvision und es fehlt eine Roadmap zur Umsetzung. **Stattdessen wird das »Projekt Lean« nach dem Prinzip »Mach mal!« nach unten weitergereicht.** Ressourcen werden nicht ausreichend zur Verfügung gestellt und die Führungskräfte und Lean-Experten fühlen sich von der Geschäftsführung alleine gelassen. Einerseits hält die Führungsebene am »Business as usual« des ► »Management by Results« fest, während von nachgeordneten Stellen die Umsetzung von Lean eingefordert wird. So kommt es rasch zu Interessenskonflikten.

Am meisten darunter zu leiden hat das mittlere Management in der Produktion – an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. Es ist grundsätzlich hoch motiviert, wird aber durch permanente widersprüchliche Vorgaben gelähmt. Wurde dann auch noch versäumt, die Betriebsräte ins Boot zu holen, verkompliziert das die Lage noch zusätzlich. Die Mitarbeiter an der Basis sind völlig überfordert, wenn plötzlich von ihnen Eigeninitiative zur Prozessoptimierung verlangt wird. Der kaufmännische Bereich fühlt sich sowieso nicht angesprochen und verfügt im Zweifelsfall über die besseren Bezie-

hungen zur Konzernleitung. Sie schaffen es immer wieder, sich aus der Verantwortung zu ziehen. Die Unternehmensleitung verwickelt sich bei der Umsetzung von »Lean« immer weiter in Widersprüche. Am Ende des Tages weiß niemand mehr, wo es langgeht: »Lean Freeze«. Jeder duckt sich und hofft, dass der Sturm an ihm vorbeizieht.

## Blitzlicht: Wie arbeiten wir?

Vielen Lean-Beauftragten genügt das – die mangelnde Konsequenz der Unternehmensleitung, das mäßige Verständnis der Führungskräfte und die vermeintliche »Lustlosigkeit« der Mitarbeiter – als Erklärung für den schleppenden Erfolg dieser Managementmethode. Das ist nicht falsch, reicht aber nicht aus. Ein tieferer Blick in und eine kritischere Auseinandersetzung mit unserer Arbeitskultur wird bei der Realisierung von »Lean« unerlässlich.

Wenn es um die Arbeitskultur jenseits von Produktionsverfahren, organisatorischen und methodischen Konzepten, wie zum Beispiel die des »Lean« geht, also wie wir unsere Arbeit verstehen und sie im täglichen Miteinander erledigen, ist es aufschlussreich, sie aus dem Blickwinkel der einzelnen Teilnehmer eines Unternehmens zu betrachten.

Grundsätzlich wird vonseiten der Mitarbeiter viel über schlechte Kommunikation geklagt, nach dem Motto »Die eine Hand weiß nicht, was die andere tut.« Fehlende Transparenz führe zu unklaren Anweisungen, Missverständnissen und Gerüchten. Mannigfaltig sind auch die Klagen über schlechte Planung. **Der Arbeitsalltag ist geprägt von permanentem »Feuerlöschen« und Improvisieren.** Alles müsse »sofort« und »schnell« erledigt werden. Bürosprüche, wie »Wir sind hier auf der Arbeit und nicht auf der Flucht!«, zeugen von einer traurigen Wahrheit. In den Betrieben wird das Gros der Mitarbeiter, die Facharbeiter in der Produktion und die Sachbearbeiter in der Verwaltung, in ihrem Leistungspotenzial vom Unternehmen nicht ausreichend gewürdigt. Selten wird ihre Meinung bei Problemen oder strukturellen Veränderungen eingeholt. Sie fühlen sich über-



gangen. Dabei müssen sie ständig Fehler der »anderen« und nicht zuletzt die des Managements ausbügeln und sich dabei auch noch anhören, sie seien nicht motiviert.

Die hohe Fluktuation bei Führungskräften und der damit nicht selten einhergehende Kurswechsel sind zusätzliche Belastungen im Arbeitsalltag. An der Schaltstelle zwischen Planung und Umsetzung fühlt sich das mittlere Management getrieben vom Erfüllungszwang der Vorgaben. Auch der anschwellende Wust von Projekten ohne Sinn für eine realistische Terminierung erhöht die Frustration. Diese Führungskräfte sehen sich oft als reine Vollstrecker, obwohl sie die Verantwortung für Qualität und Liefertreue tragen. Immer weisen sie auf die mangelnde Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Umsetzung von Unternehmenszielen hin und beklagen die Interessenskonflikte – nicht nur zwischen den Bereichen und Abteilungen, sondern auch den Konkurrenzkampf unter den Führungskräften: Es wird nicht an einem Strang gezogen – es fehlt ein unternehmensübergreifendes Planungs- und Steuerungssystem zur Festlegung und Umsetzung der Unternehmensziele (Stichwort: ► Hoshin Kanri). Was das Engagement ihrer Mitarbeiter angeht, hört man immer wieder von den Vorgesetzten resignierte Aussagen: Viele Mitarbeiter hätten doch gar kein Interesse an Weiterbildung und aktiver Partizipation. Im Umgang mit ihnen zeigen sie sich oft überfordert und ringen um den richtigen Ton. Denn was ist man heutzutage als Vorgesetzter: Chef, Moderator oder Kumpel?

Die Geschäftsleitung ihrerseits weist bei Kritik lediglich auf die »Erfordernisse des Marktes« hin und fragt sich, warum das mit der Umsetzung immer so »schwierig« sei. Bei allen gegenteiligen Beteuerungen spürt man oft ein tief sitzendes Misstrauen gegenüber der eigenen Belegschaft: Hinter vorgehaltener Hand werfen sie ihren Leuten mangelnde Kompetenzen und mangelndes unternehmerisches Denken vor. Überstürzte Entscheidungen prägen ihren Managementstil. Langfristige Strategien zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen sind kaum vorhanden. Gegenüber ihren »Arbeitgebern« sind die Führungskräfte selten fähig, die Belange des Unternehmens zu vertreten, weil sie sich mehr auf Zahlen und Daten als auf die Faktenlage, die Tatsachen vor Ort, stützen. Auch sie fühlen

sich letztlich von ihrer Mitarbeiterschaft alleingelassen und unverstanden. In der Konsequenz erreichen uns in regelmäßigen Abständen Nachrichten von Restrukturierungen oder Insolvenzen ehemals bedeutender Unternehmen. Die Zahlen in Deutschland sind zwar insgesamt rückläufig, nehmen aber bei Großkonzernen wieder zu. Alleine im Jahr 2017 haben Konzerne wie Bombardier, Eon, Commerzbank, Siemens – um nur einige zu nennen – Schlagzeilen wegen massiven Personalabbaus gemacht.

Aus Sicht des Kunden sieht es naturgemäß nicht sehr viel besser aus: Als Grund für Verzögerungen in der Produktion werden an erster Stelle Lieferverzögerungen angegeben. Eine Ausliefertrate von 90 Prozent gilt in vielen deutschen Betrieben bereits als »sehr gut«. Für einen Kunden ist jedes Teil, das zu spät kommt, dagegen eine Katastrophe. Auch als Endverbraucher kann ein jeder von uns ein Lied singen von Bestellungen, denen man hinterherlaufen muss. Hinzu kommt die Qualität der Leistung, die nur in Ausnahmefällen einwandfrei ist. Falschliefereien, eine unsaubere Bearbeitung oder unvollständige Lieferungen sind an der Tagesordnung. Wareneingangsprüfungen sind bei uns in den Betrieben immer noch die Regel. Im Toyota-Firmenverbund werden Wareneingangs- und Warenausgangsprüfungen grundsätzlich nicht vorgenommen. 100 Prozent Qualität genauso wie eine pünktliche Lieferung werden in Japan generell vorausgesetzt, sie bilden die Mindestanforderungen an eine geschäftliche Partnerschaft.

Was resignierend immer noch als »normal« in unseren Unternehmen hingenommen wird, ist in Wirklichkeit ein Kontrollverlust auf allen Ebenen, der sich, wen wundert es, auf das Unternehmensergebnis auswirkt.

## Technokrat oder Sozialromantiker?

Die »deutsche Wertarbeit« hat in den letzten 20 bis 30 Jahren trotz reißenden Absatzes massiv gelitten. Das zeigt sich in der Qualität, wie wir heute arbeiten und in der Folge auch in der Qualität unserer Produkte. In vielen Sparten haben uns die Japaner den Rang abge-