

YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence und Best Practice Sharing

2. Jahrg., Heft 06/2013



***Oechsler AG Ansbach:
Gutes noch besser machen***

KATA-Praktikertag

Shunji Yagyu: Teambildung

Geistes-Haltung als „Turbo“

Liebe Leserinnen und Leser,

ein ereignisreiches Jahr geht zu Ende und wir hoffen, dass es uns gelungen ist, Ihnen mit Yokoten auch im zweiten Jahrgang eine interessante Mischung aus Tipps, News, Praxisberichten und Insiderwissen aus der TPM- und Leanwelt zu präsentieren.

In dieser Ausgabe berichten wir auf Seite 4 über die ersten Absolventen des berufsbegleitenden Bachelor-Studiengangs Wertschöpfungsmanagement. Mit dem Thema Mängelkarten finden Sie auf Seite 6 eines der klassischen TPM-Themen. Erste Impressionen vom 3. KATA-Praktikertag gibt es auf Seite 9. Im Praxisbericht ab Seite 10 stellen wir Ihnen mit der Oechsler AG ein Traditionsunternehmen vor, das heute zu den Global Players gehört.

Wie Shunji Yagyu das Thema Teambildung betrachtet, erfahren Sie auf Seite 17. Und einen wichtigen Aspekt, der Lean und andere Dinge voranbringt, die Geistes-Haltung, stellt Roger Dannenhauer vor (S. 18).

Wir wünschen Ihnen schöne Feiertage und einen geruhsamen Jahresausklang.

Herzlichst Ihr

Prof. Dr. Constantin May
Herausgeber Yokoten



Verfechter von „Lean“ auch im Bildungswesen: Bill Costantino, Prof. Dr. Constantin May und John Shook auf der Lean Educator Conference 2013 in Columbus/Ohio. Mehr dazu auf Seite 16

Geschichten und Autoren gesucht

Sind Sie TPM-/Leanexperte und möchten gerne für Yokoten einen Fachartikel zu einem bestimmten Thema verfassen? Oder haben Sie in Ihrem Unternehmen spannende Projekte umgesetzt? Gerne recherchieren wir auch bei Ihnen vor Ort. Wir freuen uns über Erfolgsstorys und Geschichten, die auch über Stolpersteine berichten.

Bitte nehmen Sie per E-Mail Kontakt mit uns auf:
redaktion@yokoten.de

TPM-/Lean-Begriffe unter der Lupe



Lean-/TPM-Begriffe
unter der Lupe:

Yamazumi Diagramm

Das Yamazumi-Diagramm ist ein Balkendiagramm, in dem Mitarbeiterzahl, Zeiteinsatz und Kundentakt dargestellt werden. Der japanische Begriff „yama“ heißt „Berg“ und „zumi“ steht für „aufhäufen“. Komplexe Abläufe werden in standardisierte Bausteine zerlegt und bewertet. Im Yamazumi-Diagramm werden Puffer bzw. schlecht organisierte Zeitplanung sichtbar.

Das Yamazumi-Diagramm ist Toyotas Interpretation der klassischen Linienausstattung des Industrial Engineering. Im Gegensatz zu dem dort gebräuchlichen MTM-Ansatz mit Einsatz von Experten, ermittelt hier das Gemba-Team vor Ort direkt die Daten. Damit liegen reale und vor allem realistische und realisierbare Zahlen zugrunde. Wie alle Gemba-Standards hält das Yamazumi-Diagramm den aktuellen Wissensstand der Linie fest und kann somit immer weiter entwickelt werden.

Ziel ist es, mit immer weniger auszukommen und die eingesparte Zeit für weitere Verbesserungen zu nutzen. Die intensive Zusammenarbeit anhand eines Yamazumi-Diagramms leistet einen Beitrag dazu, Teams zusammenschweißen (s. auch Seite 17).

Säule 8: Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz

von Constantin May

Der achte und letzte Baustein des Referenzmodells für Operational Excellence umfasst das Wohlergehen der Menschen inner- und außerhalb des Unternehmens. Dazu gehört es auch, dass man sich Gedanken über den schonenden Einsatz von Ressourcen und das Vermeiden von Schädigungen der Umwelt macht. Dies muss im Sinne einer zeitgemäßen Unternehmenskultur selbstverständlich sein. Unternehmen, die sich nicht daran halten, erleiden neben finanziellen Einbußen einen Imageverlust. Sie werden langfristig nicht bestehen können.

Die Ziele in der achten Säule lauten: „Null-Unfälle“, „Null-Ressourcenverschwendung“ und „Null-Emissionen“. Dazu werden alle Möglichkeiten untersucht, die sowohl die Mitarbeiter als auch Arbeitsplätze und Umwelt beeinträchtigen können.

Unternehmen, die sich diesen Themen ernsthaft widmen, handeln nicht nur verantwortlich und pflegen ein gutes Image nach Innen und Außen – sie verzeichnen auch hohe Kosteneinsparungen. Man denke nur an die Themen Materialeffizienz oder Energiekosten. Zentrale Aufgabe ist dabei die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Die Aktivitäten sind teilweise durch gesetzliche Vorschriften vorgegeben, sie gehen aber deutlich darüber hinaus und bedienen sich spezieller TPM-Werkzeuge. So werden Lücken aufgespürt, die nicht vom gesetzlichen Regelwerk abgedeckt sind. Das Handlungsfeld dieses TPM-Bausteins umfasst Folgendes:

- Analyse potenzieller Gefahren im Hinblick auf Unfälle und Gesundheitsgefährdung
- Katastererstellung für Lärmquellen, Arbeitsplatz- und Umweltbelastungen, z. B. durch Abluft, Abgase, sowie Immissionen und Emissionen
- Analyse der Gesundheitssituation der Mitarbeiter und deren häufigste Beeinträchtigungen
- Verhaltens- und Tätigkeitsbeobachtung durch die Führungskräfte
- Aktionsprogramme zur Sensibilisierung aller Mitarbeiter für Gefahrensituationen und Gefährdung
- Einbeziehung örtlicher Institutionen wie Feuerwehr, Polizei, Rettungsdienste, Betriebsarzt, Umweltamt, Krankenkassen etc. zur Prävention und Bekämpfung jeglicher Gefährdungen und Vorfälle
- Programme zur Verbesserung der Gesundheitssituation aller Mitarbeiter
- Programme zur Vermeidung jeglicher Unfälle
- Betreuung von Kranken und Unfallopfern
- regelmäßige Rundgänge und Audits zur Über-



Plakate mit Ausgleichsübungen direkt an den Anlagen und der Freiraum, diese auszuführen, sollen im BMW-Werk Dingolfing helfen, die Mitarbeiter fit zu halten.

prüfung und Verbesserung der betrieblichen Situation in Bezug auf Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz

- Regelmäßige und beständige Visualisierung der Ziele und der Ist-Situation
- Regelmäßige Berichterstattung durch die Führungskräfte

In vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass der Gesundheitsschutz für die Mitarbeiter in den Fokus rückt. Dabei geht es nicht nur um Vermeidung von Unfällen oder ergonomische Arbeitsplätze. Auch Themen wie persönliche Fitness oder gesunde Ernährung werden gefördert. So trägt zum Beispiel das BMW-Werk in Dingolfing mit der „Alternsgerechten Fabrik“ dem demographischen Wandel Rechnung.

Eine besondere Bedeutung bekommt der 8. TPM-Baustein im Rahmen der zunehmenden Bemühungen der Unternehmen im Bereich Energieeffizienz. Jede Verschwendung in diesem Bereich kostet Geld. Und in großen Unternehmen kommen durch Energiesparmaßnahmen schnell hohe Summen zusammen. Wichtig ist auch hier, dass alle Mitarbeiter gut geschult und sensibilisiert werden. Im Idealfall machen sie eine Art Sport daraus, Energiefresser aufzuspüren und den Verbrauch zu senken. So werden die Umwelt und das Budget geschont.

Erste akademische Wertschöpfungsmanager starten durch Feier für Absolventen des Bachelor-Studiengangs Wertschöpfungsmanagement

von Sabine Leikep

Umrahmt von festlichen Klängen des Hochschulorchesters feierten die ersten Absolventen des berufsbegleitenden Bachelor-Studiengangs Wertschöpfungsmanagement in Ansbach den erfolgreichen Abschluss ihres Studiums. Drei Jahre lang hatten sie Beruf, Studium und Familie unter einen Hut gebracht und nebenbei prüfungsrelevante Projekte in ihren Unternehmen umgesetzt. Von anfänglich 14 Pionieren des Studiengangs konnten nun 13 ihr Hochschulzertifikat „Bachelor of Arts in Wertschöpfungsmanagement“ in Empfang nehmen - eine überdurchschnittlich hohe Erfolgsquote, wie Prof. Dr. Constantin May in seiner Ansprache betonte.

Dass der berufsbegleitende Studiengang für gestandene Praktiker überhaupt eingerichtet wurde, ist einigen engagierten Menschen an der Hochschule Ansbach zu verdanken. Einer davon ist Prof. Dr. Constantin May, der seit 1999 Professor an der Hochschule ist. Schon früh suchte er den Kontakt zur Industrie und gründete 2003 einen Arbeitskreis für die Zusammenarbeit mit Unternehmen. Als er mit TPM und Lean in Berührung kam, war er sofort Feuer und Flamme für diese Managementphilosophie. „Uns war schnell klar, dass dieses Thema im Studium zu kurz kam. Es war im Studienplan von künftigen Ingenieuren und Managern kaum vertreten, und in den Unternehmen fehlten Wertschöpfungsexperten“, erinnert sich Prof. May.

Als sich die Möglichkeit bot, einen berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang Wertschöpfungsmanagement einzurichten, wurde im April 2010 der Entschluss gefasst, diesen Studiengang im Rahmen eines Modellversuchs zu etablieren. Mit hohem persönlichen Einsatz erstellten die Beteiligten ein Konzept – Mitte September kam die Genehmigung vom Ministerium. Wenige Wochen später saßen die ersten Studenten im Hörsaal.



Prof. Dr. Ute Ambrosius, Präsidentin der Hochschule Ansbach, überreichte die Urkunden an die Absolventen.

„Die Hochschule Ansbach hat mit diesem Studiengang neue Wege beschritten. Mit dem Konzept der Verzahnung von akademischer Ausbildung und Beruf ist etwas Besonderes geschaffen worden“, sagte Prof. Dr. Ute Ambrosius, Präsidentin der Hochschule Ansbach. „Beruf und Studium gleichermaßen zu bewältigen ist eine reife Leistung“ betonte sie. Die Studenten hätten sich entschlossen, eine Herausforderung anzunehmen und ihre Unternehmen haben sie dabei unterstützt und begleitet. Für beide Seiten sei es ein Wagnis gewesen. Das Studium mache die Studierenden innovativ, kreativ und kompetent. „Ich bin stolz auf unsere Hochschule und auf die Studenten, die sich durchgebissen haben“. Max Heller vom Hochschulrat betonte den Stellenwert des lebenslangen Lernens und lobte Mut, Fleiß, Engagement und Durchhaltevermögen der Absolventen, die nun als gestärkte Persönlichkeiten die Hochschule Ansbach verlassen würden. „Weiterbildung ist ein wichtiger Aspekt der Zukunftssicherung“, betont er.

Dann hatten die Studierenden das Wort: „Vor drei Jahren hat man uns Pioniere genannt. Nun sind wir am Ziel angekommen“. Anhand eines Potpourris mit vielen Bildern und Zitaten gaben sie Einblicke in das bunte Studentenleben. Der Weg habe aus der Stabilität in die Veränderung und wieder zurück geführt. Besonders schätzten die Absolventen die praxisorientierten Übungen in Unternehmen und die Qualität der Vorlesungen. Dies sei eine gute Alternative zur „Power-Point-Vergiftung“ gewesen. So habe beispielsweise die Dozentin Monika Köppl mit der Metapher „Wie esse ich einen Elefanten? Stück



Durch die Brille der Studierenden präsentierten die Absolventen die Höhen und Tiefen der dreijährigen Studienzzeit.



Dr. Oliver Prause, Vorstandsvorsitzender des Institut für Produktionserhaltung (InfPro) überreicht den mit 1000 € dotierten Preis an die beste Absolventin, Frau Susanne Materna-Ruffershöfer.

für Stück“ klar gemacht, dass man sich nicht alles auf einmal vornehmen soll, sondern schrittweise das Ziel erreicht. Und sie habe vermittelt, wie wichtig es ist, Probleme als Chancen zu behandeln.

Ein Wissens-Tsunami

Zusammenfassend präsentierten die Absolventen ihr persönliches Feedback zum Studium: Motivierend sei gewesen, dass bereits im ersten Semester unter den Studierenden eine richtige Begeisterung entstand. Diese positive Gruppendynamik habe bis zum Schluss angehalten. Der Start sei für die etwas älteren Studenten nicht einfach gewesen. Sie hinterfragten oft den Stoff und es gab Diskussionen. „Als Führungskräfte waren wir es gewohnt, Anweisungen zu erteilen, nun mussten wir gehorchen“. Und sie mussten wieder lernen zu lernen – teilweise sehr zur Freude der eigenen Kinder, von denen manche zeitgleich mit dem Papa ihr Studium absolvierten. Persönlich hätten die Studierenden eine ungemeine Erweiterung des Horizonts erlebt. Durch Umsetzung

prüfungsrelevanter Projekte konnte das Erlernte direkt in die Betriebe getragen werden. Es sei gelungen, die anfängliche Skepsis von Kollegen und Vorgesetzten in Begeisterung umzuwandeln. Der Vorgesetzte eines Studierenden habe gesagt: „Nach jedem Studienblock kommt ein Wissens-Tsunami über das Unternehmen“. Wertvoll finden die Absolventen das entstandene Netzwerk und die Einblicke in unterschiedlichste Branchen.

„Es ist eine tolle Sache, dass wir den Studiengang ins Leben rufen konnten“ sagt Erwin Stallwitz, Leiter des Studiengangs Wertschöpfungsmanagement. Er habe beobachtet, dass sich die klassischen Meisteraufgaben stark gewandelt haben. Meister und Techniker würden immer mehr für Lean Management und Führungspositionen herangezogen. Die neuen Organisationsstrukturen in Unternehmen würden oftmals ein Studium erfordern, welches das Handwerkszeug und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung liefert. Und genau hier setze der berufsbegleitende Bachelor-Studiengang an. So haben Meister, Praktiker mit Berufsausbildung, Techniker oder Technische Betriebswirte auch ohne Abitur die Möglichkeit zu studieren. „Anfangs hatte ich Bedenken wegen des fortgeschrittenen Alters der Studierenden im Hinblick auf das Lernen“ räumt er ein. „Doch die Studierenden konnten ihre umfangreiche Berufserfahrung gut mit der Theorie zusammenführen und es ist ihnen nicht schwer gefallen, sich das Wissen anzueignen“, freut er sich. Im Gegensatz zu vielen jungen Studenten würden die Älteren Wert darauf legen, den Stoff zu verstehen und nicht nur auswendig zu lernen.

Der Einstieg in den Studiengang ist jeweils zum Wintersemester möglich. Interessenten können sich im Rahmen eines individuellen Beratungsgesprächs über ihre Möglichkeiten informieren. Weitere Informationen:

www.wertschoepfungsmanager.de



Neue Hüte und strahlende Gesichter. Die frisch gebackenen Bachelor of Arts in Wertschöpfungsmanagement: Marc Niedermayer, Ingo Steber, Frank Schühlein, Roland Ammon, Thomas Pfister, Manfred Fröba, Susanne Materna-Ruffershöfer, Michael Hofmann, Michael Köfer, Klaus Schell, Markus Gabler, Martin Schnurbusch, Gottfried Nuber.

Katrin Franke und Barbara Ölschleger berichten Interessantes, Wissenswertes und Hilfreiches aus der TPM- und Lean-Szene. Beide sind Japan- und TPS (Toyota Production System)-Expertinnen. Durch ihre langjährige Praxiserfahrung als Übersetzerinnen und Beraterinnen rund um die japanische Managementphilosophie Kaizen (www.tpm-ag.biz) haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat.



Die TPM-AG: Barbara Ölschleger und Katrin Franke

Mehr als nur „tagging“: TPM-Klassiker Mängelkarte

von Barbara Ölschleger

In den ersten drei TPM-Säulen, wo es tatsächlich um die Optimierung und Wartung der Maschinen und Anlagen geht, sind Mängelkarten (tags) ein wichtiges Instrument zur Visualisierung. Doch sie erfreuen sich nur mäßiger Beliebtheit. Ein Werksleiter verglich eine frisch getaggte Maschine gar mit einem Weihnachtsbaum - ohne jedoch dabei den freudigen Gesichtsausdruck zu zeigen, der sonst mit weihnachtlichen Gefühlen einhergeht. Auch die Mitarbeiter an der Linie sind nicht immer begeistert

Aus dem (TPM-)Leben

Präsentationen beim Audit sind immer eine spannende Angelegenheit. In der Praxis werden vor einem Audit gerne Generalproben gemacht. Auf diese Art und Weise wird das ganze Team, die ganze Produktion darauf gedrillt, die Audit-Fragen richtig zu beantworten. Kommen aber dann ganz einfache Fragen, die eigentlich jedes Teammitglied aus dem Schlaf beantworten müsste, wenn Methodik und Schritte verstanden worden wären, dann kommt so mancher ins Schwanken. Einmal habe ich erlebt, dass die Frage, in welcher Stufe der Autonomen Instandhaltung diese Anlage sei, eine Werkerin fast in Tränen ausbrechen ließ. Meine Bitte daher an Werkleiter: Machen Sie doch einfach mal ein Audit ohne Generalprobe. Es ist erstaunlich, was man da alles zu sehen bekommen könnte.

Lean & TPM hautnah

über den zusätzlichen Aufwand durch Anbringen, Abarbeiten und Analysieren der Mängelkarten. Wie schafft man es dennoch, dieses potente Werkzeug optimal zu nutzen? Dies soll, neben der richtigen Vorgehensweise und Interpretation, hier vorgestellt werden.

Auf die Frage: „Was wird getagged?“ gibt es eine einfache Antwort: Alles. Jeder Missstand ist eine potenzielle Fehlerquelle und muss daher - als Konsequenz der Null-Fehler-Philosophie - behoben werden. Ein abgeschabtes Kabel würde auch in Deutschland die rote Karte sehen; eine große Abdeckung, die Inspektion und Reinigung erschwert, geht schon mal durch.

Mängel erkennen und visualisieren

Bevor es daran geht, die Maschine zu „schmücken“ bedarf es einer kurzen Unterweisung der beteiligten Mitarbeiter, sonst könnten wichtige Informationen übersehen werden. Neben deutlich sichtbaren Mängeln gibt es auch funktionelle Missstände, wie abgeriebene Oberflächen oder klopfende Geräusche. Wo sind schwer zu reinigende oder zu wartende Stellen? Auch an solche Stellen kommt eine Mängelkarte.

Wichtig ist, dass das Ausfüllen der Karte gut erklärt wird. Sie enthält Grundinformationen wie Datum, Ort des Mangels, Entdecker und eine Beschreibung des Mangels. Der letzte Punkt ist wichtig, denn ohne aussagekräftige Angaben wird es schwierig, den Inhalt zu bearbeiten, zu analysieren und zu klassifizieren.

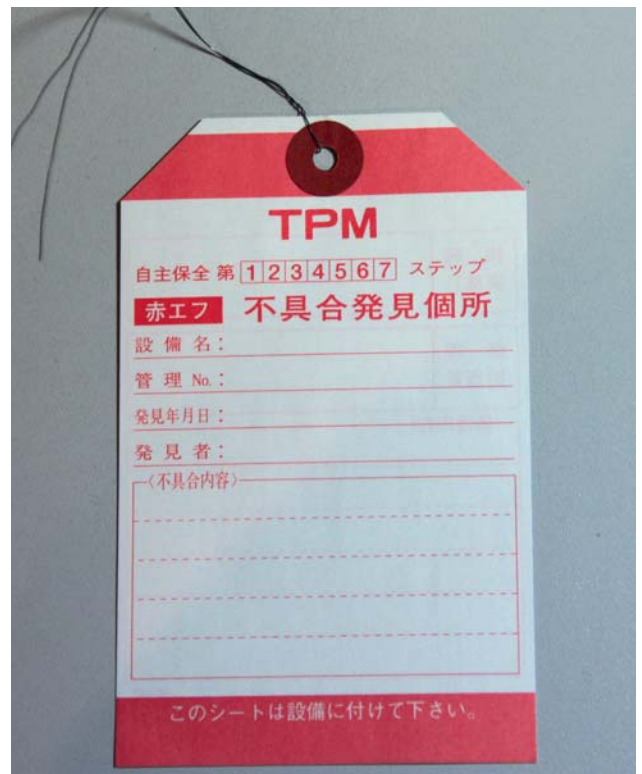


Abb. 1: Mängelkarte - international bewährtes Hilfsmittel bei dem maschinenbezogenen Teil von TPM. Richtig angewandt ein wertvolles Steuerungsinstrument für den KVP.

TPM-Klassiker: Mängelkarten

Je nach Inhalt werden vier Arten von Mängelkarten verwendet: weiße, rote, gelbe und grüne. Weiße Karten sind jene, die vom Team selber abgearbeitet werden, ohne Hilfe von anderen Abteilungen. Dies sollte bei der Mehrzahl der Mängel der Fall sein, denn sonst besteht die Gefahr, sich zu sehr auf andere zu verlassen. Es ist also auch eine gute Gelegenheit für das Team, weitere Kompetenzen zu erlernen, um in der Lage zu sein, eigene Probleme zu lösen.

Rot, gelb, grün - eine Herausforderung

Wenn es trotzdem nicht möglich ist, ein Problem selber zu beheben, dann werden rote Tags verwendet. Hier handelt es sich auch um Fälle, in denen mehr als eine Abteilung oder Schicht beteiligt ist. Häufig wird jedoch die Werkstatt gebeten, mitzuhelfen. Dann ist es natürlich wichtig, dass der Fahrplan für die Abarbeitung gemeinsam besprochen und abgestimmt wird. Und noch ein Punkt darf nicht vergessen werden: Die Verantwortung für den Mangel bleibt beim Team!

Gelb wird verwendet für Gefahren. Optische Mängel wie Stolpergefahren oder scharfe Kanten werden leicht erkannt. Allerdings bedarf es schon eines geschulten Auges, um auch unsichere Arbeitsweisen zu erkennen. Neben Gefahren werden mit der Farbe Gelb auch Belastungen für Mensch und Umwelt gekennzeichnet. Damit rücken Lärm, unangenehme Gerüche, belastende Arbeiten und z.B. Wasserverschmutzungen ebenfalls in den Fokus. Um gelbe Mängel zu finden, kann man die 4 M (Mensch, Maschine, Material und Methode) zu Rate ziehen. So kommt man auf das Heben schwerer Lasten, fehlende Schutzabdeckungen, fehlende Stellplätze für Material oder fehlende Arbeitsanweisungen.

Eine Ergänzung zum visuellen Mängel-Management sind grüne Karten, die für „grüne“ Aktivitäten stehen. ISO 14000 gewinnt immer mehr Bedeutung. Hier ergeben sich gute Möglichkeiten, der Umwelt und der Gemeinschaft, in der das Unternehmen tätig ist, etwas Gutes zu tun. Ansätze sind z.B. die Art und Weise, wie Abfall beseitigt wird oder wie er vermieden werden kann.

Es muss nicht immer eine Karte sein

In manchen Fällen können die Mängelkarten nicht direkt am Gemba angebracht werden. Dann bieten sich zum Beispiel Aufkleber an, um Missstände zu kennzeichnen. Die Aufkleber werden nummeriert und dann die Inhalte der Mängelkarte in einer Liste festgehalten und bearbeitet. Eine moderne Möglichkeit sind digitale Tags. Dazu fotografiert man die betreffende Stelle und behandelt die Inhalte wie bei den anderen beiden Methoden.



Abb. 2: Wenn die Mängelkarten an Christbaumschmuck erinnern, dann gibt es noch viel zu tun.

Die gesammelten Daten sollten nicht nur zum Beheben von Mängeln verwendet werden. Viel wichtiger ist die Auswertung mittels Klassifikation. Gruppieren nach Material, Maschine, Zeitpunkt und Fehlermodus lassen sich Trends erkennen und somit auch abstellen.

Ach ja, die Motivation. Wie bei allen TPM-Aktivitäten ist der erste Schritt die Überzeugungsarbeit. Aufzeigen, warum es notwendig ist, jeden Missstand zu visualisieren, um ihn dann beseitigen zu können. Deutliche Kommunikation von Anfang an. Und wenn der Chef selber mit Hand anlegt, dann ist die Wirkung immer noch sehr beeindruckend.

Wussten Sie schon...

...dass man auch Sportvereine mit Methoden des Qualitätsmanagements leiten kann? Bewiesen hat dies ein 22-jähriger Mitarbeiter der Firma Netzsch Pumpen und Systeme GmbH, wo er im Qualitätsmanagement arbeitet.

Privat engagiert er sich als ehrenamtlicher Fußballleiter bei den katalanischen Fußballfreunden. In dieser Funktion hat er angefangen, Prozesse transparent zu machen und dann Schwachstellen gezielt auszumerzen. Den Rahmen für diese Aktivitäten bildeten die Vorgaben der ISO 9001, die er einfach auf eine Anwendung außerhalb der Arbeitswelt übertragen hat. Für diesen ungewöhnlichen, aber durchaus nachahmenswerten Ansatz wurde er 2012 von der Deutschen Gesellschaft für Qualität mit einem Sonderpreis geehrt.

Wir stellen vor: Peter Willmott

von Barbara Ölschleger

Mehr als 20 Jahre TPM-Erfahrung merkt man Peter Willmott nicht an, wenn er über seine Gemba-Erlebnisse spricht. Denn er sprüht noch immer vor Begeisterung für Optimierungen in der Produktion. Dies war auch die ursprüngliche Motivation für den Schlosser, Instandhaltung als wichtigen Bestandteil eines Unternehmens zu begreifen. Heute wie damals wird Instandhaltung oft als notwendiges Übel gesehen. Die Chance, damit die Produktivität und die gesamte Leistung eines Unternehmens stark zu beeinflussen, wird oft nicht erkannt.

Da es zu seiner Zeit noch wenige Möglichkeiten gab, Kurse zu besuchen, eignete sich Peter Willmott das TPM-Wissen aus Büchern an. Er verschlang das vorhandene Material und begann sofort, dieses Wissen an seinem Arbeitsplatz in der Luftfahrtindustrie anzuwenden. Erste Erfolge machten ihn zu einem gefragten Verbesserer, auch über die Grenzen seines Unternehmens hinaus. Seit mehr als 30 Jahren ist er



Peter Willmott

als Autor, Berater, Coach und Hochschullehrer unterwegs. Es ist beeindruckend, mit welcher Leichtigkeit Peter, den ich bei einer TPM Konferenz in Ungarn kennen lernen durfte, komplizierte Sachverhalte gemba-gerecht vermittelt.

Oder seine Freude, TPM-Inhalte zu hinterfragen: So kann er sich nicht mit dem Begriff **Autonome Instandhaltung** anfreunden. Begründung: Erstens kann das Wort **autonom** im Englischen keiner aussprechen, und zweitens ziehen sich Mitarbeiter aus der Verantwortung zurück, wenn etwas ohnehin „von selbst“ geschieht. Sein Gegenvorschlag: Front line operator maintenance assistance (Bediener Instandhaltungshilfe an vorderster Front). Etwas sperrig, aber neue Gedanken ecken ja meistens an.

TPM goes Eastern Europe

Konferenz in Budapest zeigt Bandbreite vom Urmodell bis TPM 4.0

von Barbara Ölschleger

Budapest war im September 2012 Schauplatz einer englischsprachigen TPM-Konferenz. Im beschaulichen Rahmen mit knapp 50 Teilnehmern bot sich eine gute Gelegenheit, TPM-Stimmen zu hören, die nicht aus dem deutschsprachigen Raum kommen. Teilnehmer aus Ungarn, Portugal, der Slowakei und sogar aus Indien tauschten sich zu den für sie momentan wichtigen Themen aus.

Die Margareteninsel im Zentrum von Budapest bot eine malerische Kulisse für die TPM® and Similar Systems in Practice Conference 2013. Dem Anspruch nach Praxisnähe wurde die Konferenz durch viele Beispiele von Unternehmen gerecht. Referenten von Top-Unternehmen wie Heineken, Sanofi und General Electric, ebenso von kleineren Unternehmen stellten zahlreiche Praxisbeispiele vor. Direkt an Gemba erlebten die Teilnehmer TPM bei einer Werksbesichtigung bei Audi Hungaria Motor Ltd. Neben Impressionen aus der Praxis gab es auch breit gefächerte Themen aus der Theorie.



Die internationalen Gäste der TPM-Konferenz in Budapest freuten sich über viele Anregungen rund um das Thema TPM.

Peter Willmott räumte Mythen um die OEE aus, ohne jedoch die Wichtigkeit dieser Kennzahl zu mindern. Lean Culture war ebenfalls ein Thema, das ausführlich behandelt wurde, mit der Frage, welche Firmenkulturen sich denn für Lean eignen. Erstaunlich waren für mich zwei Aspekte: Einerseits wurde das TPM-Haus mit nur fünf Säulen (Autonomous Maintenance, Training and Motivation, Maintenance Prevention, Preventive Maintenance, Focused Improvement) dargestellt. Seit vielen Jahren bewährte Säulen wie Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt oder TPM in indirekten Bereichen fehlten vollkommen. Fast sprachlos war ich dann bei dem Vortrag über TPM 4.0. Hier kam die Forderung nach Weiterentwicklung und Neuem. Voller Feuer und Begeisterung vorgetragen war der Wunsch nach Fortschritten in Sachen TPM spürbar. Allerdings wäre mein Vorschlag, die ersten Schritte gemäß TPM 1.0, klassisch, mit acht Säulen und mit der notwendigen Basisarbeit, zu gehen, bevor die nächsten Sprünge gewagt werden.

3. KATA-Praktikertag

Grenzen überschreiten durch wissenschaftliche Vorgehensweise

von Sabine Leikep

Erneut ausgebucht war der 3. KATA-Praktikertag. Jährlich treffen sich Anwender der Verbesserungskata zum Erfahrungsaustausch. Auch in diesem Jahr standen die Anwendung und das Erlernen der KATA-Verhaltensroutinen im Vordergrund. Referenten aus Top-Unternehmen berichteten über Erfolge, Stolpersteine und Lernerfahrungen. Hier erhalten Sie einen kurzen Überblick über die diskutierten Themen. Details aus den Vorträgen der Praktiker stellen wir Ihnen in den nächsten Yokoten-Ausgaben vor.

Beim Einsatz der Verbesserungskata geht es nicht um Methoden, sondern um ein Mindset, das in einer Organisation gemeinsames Lernen und das stetige Streben nach Verbesserungen bei allen Beteiligten fördert. „Durch bewusstes Üben gelingt es, eine wissenschaftliche Haltung zu entwickeln“ erklärt Mike Rother, dessen Buch „Die Kata des Weltmarktführers“ inzwischen in 18 Sprachen übersetzt wurde. „Alles was wir sehen, wird beeinflusst durch Wahrnehmungsverzerrungen“ betont er. Daher sei es wichtig, die Beeinflussung von Handlungen durch vorgefertigte Meinungen, die sich aufgrund früherer Erlebnisse festgesetzt haben, auszuschalten. Dies gelänge durch eine wissenschaftliche Vorgehensweise zur Lösungsfindung.



Richtungsweisende Einblicke in die Kata gaben Mike Rother und Gerardo Aulinger beim 3. KATA-Praktikertag.

„Mit dem Werbeslogan *Nichts ist unmöglich* hat Toyota nicht übertrieben“ so Gerardo Aulinger. „Die Lösung ist da, wir sehen sie nur nicht“ sagt er und stellt die Frage: „Warum haben wir im Mittelalter keine Düsenjets gebaut?“ Seiner Meinung nach wäre dies möglich gewesen, denn rein physikalisch habe sich nichts verändert. Seine Erklärung: „Es ist eine Vorstellungsgrenze, keine reale Machbarkeitsgrenze“. Mit der KATA könne man diese Grenze überschreiten: „Wir wollen eine andere Denk- und Arbeitsweise, die wissenschaftlich ist. Wir wollen Wissen schaffen“. Wichtig sei es, erst das Problem zu verstehen und sich dann einer Lösung anzunähern. Er plädiert dafür, nicht die ROI-Formel (Rechnet sich das?) als Entscheidungshilfe zu nehmen, ob man etwas tun soll, sondern unter dem Aspekt „Wie tue ich es?“ Herausforderungen anzugehen, wobei das Budget Teil des angestrebten Ziel-Zustandes sein kann.

Produktions- bzw. Werkleiter aus den Unternehmen Siemens AG, BMW Group, Continental AG, Schmitz Cargobull AG, Daimler AG und Phoenix Contact GmbH & Co. KG berichteten über ihre Erfahrungen mit der KATA. „Achterbahn der Emotionen“, „Jeden Tag ein neues Experiment“ oder „Integration von KATA in ein vorhandenes Produktionssystem“ waren beispielsweise die Titel der Präsentationen. Detaillierte Berichte über die „KATA-Pioniere“ folgen in den nächsten Yokoten-Ausgaben. Präsentationen und Videoaufzeichnungen der Vorträge finden Sie unter www.cetpm.de/kata.



Per „Graphic Recording“ wurde die Essenz der Vorträge aufgezeichnet. Für jeden Vortragenden gab es ein zusammenfassendes Plakat.

OECHSLER AG in Ansbach

Lean-Tools sind vorhanden - jetzt gilt es, das Ganze in eine Form zu gießen

von Sabine Leikep

Auch gute Unternehmen haben Potenzial zur Verbesserung. Dies zeigte sich bei der Oechsler AG in Ansbach, als sich vier Mitarbeiter entschlossen, den Bachelor-Studiengang Wertschöpfungsmanagement an der Hochschule Ansbach zu absolvieren. Mit dem neu erworbenen Wissen und den prüfungsrelevanten Projekten stellten sie Einiges in Frage. Obwohl das Unternehmen gut aufgestellt war, entdeckten sie Verbesserungspotenzial. So brachte zum Beispiel eine 5S-Aktion im Bereich LWR Montage eine Verbesserung der Optik der Arbeitsplätze, Transparenz durch Visualisierung und schnellere Zugriffzeiten auf Werkzeuge.

Mit der Überzeugung, dass lebenslanges Lernen wichtig ist, besuchen Mitarbeiter der Oechsler AG regelmäßig Weiterbildungsseminare. Über die IHK Bayreuth bekam Frank Schühlein, Produktionsleiter am Standort Ansbach, 2010 eine Broschüre über den Studiengang Wertschöpfungsmanagement der Hochschule Ansbach in die Hände. Sofort war er Feuer und Flamme: „Genau das ist es, was wir brauchen.“ Da der Studiengang gerade neu eingeführt wurde, gab es für das erste Semester eine Anschubfinanzierung des Bayerischen Ministeriums mit vergünstigten Studiengebühren. „Das schauen wir uns mal an“ beschlossen er und drei weitere Kollegen, mit der Option, nach dem ersten Semester wieder auszusteigen. Doch es kam anders.

Die Gruppendynamik und der Erfahrungsaustausch unter den Studierenden aus unterschiedlichen Branchen, sowie die praxisorientierten Vorlesungen, waren für Frank Schühlein und seine Kollegen aufschlussreich und motivierend. Als sie begannen, prüfungsrelevante Projekte im Unternehmen umzusetzen, stießen sie zunächst auf Widerstand bei den Kollegen. „Da wir gelernt hatten, wie wichtig das Management Commitment ist, haben wir gleich unseren Vorstand, Herrn Christoph Faßhauer zum



Aus anfänglicher Skepsis wurde Begeisterung: Die 5S-Teams gingen ans Werk und sorgten für neue Standards.

ersten 5S-Workshop eingeladen“. Der Chef war beim Einführungsvortrag dabei und packte bei der 5S-Aktion mit an. Damit war klar, dass es sich hier nicht um eine Spielerei sondern um eine ernsthafte Maßnahme handelt, die das Unternehmen voranbringt.

Allmählich legte sich der Widerstand, wenn die nebenberuflichen Studenten mit neuen Ideen ankamen und Projekte starteten. Die Begeisterung wuchs. Der „neue Wind“, der dadurch ins Unternehmen kam, drückte sich vor allem durch simple, aber wirksame Lösungen aus. Bisher hatte das technologisch ausge-



Vorher und Nachher: Ordnung im Werkzeugwagen schafft Übersicht und spart Suchzeit.

richtete Unternehmen eher auf technische Lösungen mit hohem Automatisierungsgrad gesetzt. „Während des Studiums hatten wir die Erkenntnis, dass man die Entscheidungssituation zunächst gründlich analysieren sollte, bevor man aus der Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten die am besten geeignete auswählt“ sagt Roland Ammon, Leiter Manufacturing Engineering. Mit den erlernten Problemlösungstechniken, durch Maßnahmen zur Teambildung und durch visuelles Management sei man nun auf einem guten Weg, das im Unternehmen vorhandene Know-how besser zu verknüpfen. So arbeite man auch daran, ein eigenes Produktionssystem zu entwickeln, das dann auf die anderen Standorte des Unternehmens ausgerollt werden soll.

Auch in guten Zeiten verbessern

„Da wir nun zwei Jahre hintereinander das beste Ergebnis in der Firmengeschichte hatten, ist es noch schwerer, den Menschen die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung vor Augen zu führen“ erzählt Frank Schühlein. Doch als frisch gebackene Bachelor of Arts Wertschöpfungsmanager wissen er und seine Kollegen, wie wichtig es ist, auch – und gerade – in guten Zeiten am Ball zu bleiben. Dass ein besseres Arbeitsumfeld die Motivation steigert, habe sich durch die permanenten Optimierungen im Produktions- und Bürolayout bewiesen. Auch die im Werk Ansbach inzwischen flächendeckend durchgeführten 5S-Aktionen haben durch mehr Ordnung und Sauberkeit die Arbeitsumgebung verbessert. Vor der ersten 5S-Aktion sei der angekündigte Besuch eines wichtigen Kunden als „Motivationshilfe“ gerade recht gekommen.

Frank Schühlein, Roland Ammon, Markus Gabler und Ingo Steber sind froh, dass sie Zeit und Geld in das Studium investiert haben. Durch die Eigenfinanzierung sei man in gewisser Weise unabhängig und frei von Druck gewesen. Man hätte jederzeit die Möglichkeit gehabt, aufzuhören, betont Frank Schühlein. Doch bei den interessanten Inhalten und dem Enthusiasmus unter den Kommilitonen habe

Das Unternehmen

Die Ursprünge der Oechsler AG liegen in einem 1864 von Matthias Oechsler in Ansbach gegründeten Handwerksbetrieb. Die Knopfmanufaktur entwickelte sich zum internationalen Konzern. Das ursprüngliche Produktportfolio wurde abgelöst durch Präzisionsteile, Highend-Baugruppen, Designkomponenten, mechatronische Antriebstechnik oder kunststoffgebundene Magnete.

Die hohen Qualitätsstandards sind geblieben, nach dem Motto: Innovation aus Tradition für Lösungen von morgen. Oechsler begleitet seine Kunden von der Entwicklung bis zur „schlüsselfertigen“ Montage.

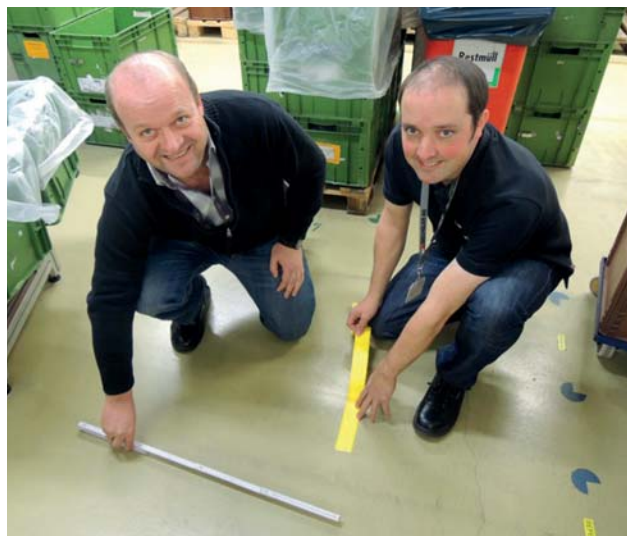
Mehr Infos: www.oechsler.com



Die vier studierten Wertschöpfungsmanager: Frank Schühlein, Roland Ammon, Ingo Steber und Markus Gabler.

keiner ans Aufhören gedacht. „Uns ging es auch nicht um den Bachelor-Titel, sondern darum, etwas bewegen zu können“ sagt er.

Um die positive Entwicklung im Unternehmen weiter voranzutreiben, wolle man sich mit den Werken Ansbach, Weißenburg und Lipova (Rumänien) für den Award for Operational Excellence in Bronze bewerben. Durch das Anstreben dieses Meilensteins sieht Frank Schühlein die Chance, das im Unternehmen seit vielen Jahren vorhandene Methodenwissen, wie z.B. Six Sigma oder TPM, noch besser umsetzen zu können und damit ein firmeneigenes Produktionssystem auf hohem Niveau zu etablieren. Tatkräftig unterstützen ihn seine (Studien-)Kollegen: Ingo Steber sieht sich als Leiter der Instandhaltung durch das für ihn laut eigenen Angaben maßgeschneiderte Studium sehr gut gerüstet. Markus Gabler war Fertigungsplaner und wechselte in das Projektmanagement. „Aus dem Studium kann ich nun besonders aus den Fächern Teambuilding und Projektmanagement vieles bei meiner neuen Aufgabe anwenden“, sagt er.



Markierungen sorgen für Klarheit und Ordnung.

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 5: Planvoll mit Herausforderungen und Ziel-Zuständen in Richtung Nordstern

von Sabine Leikep und Marco Kamberg

Das Erlernen und Üben der Routinen der Verbesserungskata ist die Basis, um alle Mitarbeiter einer Organisation in einen „Verbesserungsmodus“ zu bringen. Sinnvollerweise übt man die Kata nicht als Selbstzweck, sondern man setzt bereits die ersten Gehversuche gezielt zum Nutzen des Unternehmens ein. Also gilt es, die Richtung zu begreifen, den Ist-Zustand zu erfassen und den nächsten Ziel-Zustand festzulegen. Bei dieser Vorgehensweise wird eine Fülle von Themen auftauchen, die mittels Verbesserungskata bearbeitet werden.

Der erste Schritt ist die Formulierung einer Herausforderung, die im Hinblick auf die Gesamtausrichtung der Organisation zu bewältigen ist. Diese Herausforderung liegt auf der Organisations- oder Wertstromebene. Dahinter steht eine langfristige Vision, die ein Idealbild bezüglich des Kundennutzens darstellt. In der Regel wird diese von der Führungsspitze des Unternehmens formuliert.

Vision als Basis für Zielrichtung

Da es nicht möglich ist, in die Zukunft zu blicken, stellt die Visionsaussage eine vage Beschreibung des Nutzens dar, der nicht durch die aktuellen Produkte oder Technologien des Unternehmens begrenzt wird. Beispiele für Vision Statements: „Besserer Transport für mehr Menschen“ (Automobilhersteller), „Löcher wo du sie willst, wann du sie willst“ (Bohrmaschinenhersteller). Es ist zulässig und sogar erstrebenswert, dass die Vision aus der Perspektive der aktuellen Kompetenzen ein Dilemma darstellt. Die Vision ist weit entfernt und der Weg dorthin ist unvorhersehbar.

Eine Vision oder „True North“, ist die Beschreibung eines weit entfernten und oft paradoxen Zustandes, den man gern erreichen möchte, weniger eine Kennzahl. Solch eine Vision zu haben bedeutet, dass die Führung Position bezieht und klar zeigt, was dem Kunden geboten werden soll. Das stellt eine qualitative Richtungsangabe für die Organisation dar. Konkreter wird es bei der Formulierung einer näher beschriebenen strategischen Herausforderung für

Wenn sich Menschen als Teil eines System sehen und zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, bekommen Sie das Gefühl, dass ihre Anstrengungen Sinn haben. Sie erfahren Sinn, Anregung und Spaß an ihrer Arbeit.“

W. Edwards Deming, The New Economics

das Unternehmen. Diese ist ein nicht verhandelbares, dehnbares Ziel hinsichtlich eines besseren Dienstes am Kunden. Sie bildet den Rahmen, in dem die Verbesserungskata angewendet wird.

Herausforderung formulieren

Eine Herausforderung sollte eine Beschreibung bzw. Festlegung eines gewünschten Zustandes sein, wie z.B. die Reduzierung der Durchlaufzeit (für Kundenaufträge) von 35 auf 5 Tage. Der damit verbundene Ziel-Zustand (des Unternehmens) wird in Form eines Soll-Wertstroms (= Challenge) erfasst und einem Ist-Wertstrom gegenübergestellt, der durch Aufnahmen/Beobachtungen vor Ort erfasst wird. Verantwortlich für die Bewältigung dieser Herausforderung ist das Management-Team inklusive der Geschäftsleitung. Aufbauend auf der Herausforderung werden einzelne Ziele „heruntergebrochen“. Sie sind die Eingangsziele für die Ziel-Zustände der nächsten Hierarchieebene. Verantwortlich für die Beschreibung und Erreichung dieser Ziel-Zustände sind die unteren Manager, die zugleich auch die Prozesse verbessern. Die Herausforderung stellt sicher, dass die Verbesserungsbemühungen auf der Prozessebene konzentriert sind und zusammenpassen. Sie erstreckt sich üblicherweise über mehr als einen Prozess innerhalb einer Organisation oder eines Wertstroms. Somit ist eine Herausforderung auch ein Bindeglied zwischen der Verbesserung auf Prozessebene und der Unternehmensstrategie. Das Coaching zur Anwendung der Verbesserungskata und damit die Entwicklung der Mitarbeiter ist Aufgabe des Vorgesetzten.

Die Vision (idealistisch und weit in der Zukunft) kommt von der Geschäftsleitung, welche die Ebene

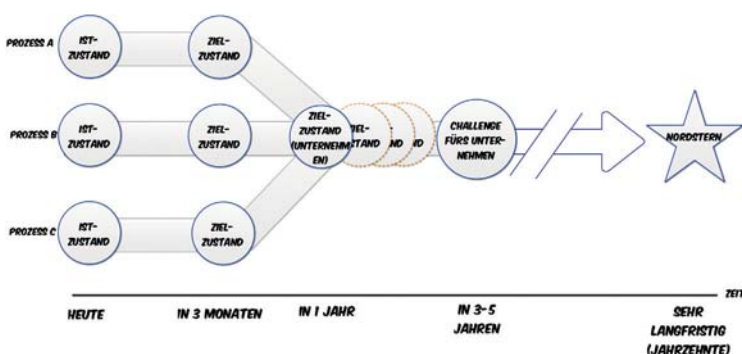


Abb. 1: Orientierung an der Vision

darunter (Manager) darin coacht, die nächste Herausforderung zu bestimmen, welche die Organisation in Richtung der Vision voranbringt. Manager coachen ihre Lernenden täglich mit der Verbesserungskata (Richtung verstehen, Ist-Zustand erfassen, PDCA in Richtung des nächsten Ziel-Zustandes – wiederholen, bis der Ziel-Zustand erreicht ist). Hier wird der fraktale Aufbau der Vorgehensweise deutlich.

Verbesserungskata-Prozessanalyse

Bei der Analyse des anfänglichen Ist-Zustands geht es um die Erfassung von Zahlen, Daten und Fakten. Diese werden benötigt, um einen geeigneten nächsten Ziel-Zustand zu beschreiben. Hier gilt es, herauszufinden, wie die aktuelle Vorgehensweise ist. Auf dieser Basis erstellen die Beteiligten das Muster für die gewünschte Vorgehensweise. Dieser Ziel-Zustand gibt vor, woran gearbeitet werden soll. Die Annäherung erfolgt mittels PDCA-Zyklen in einer iterativen Vorgehensweise. Durch auftretende Hindernisse lernen die Übenden und finden heraus, woran sie arbeiten müssen. Sie sammeln im Laufe ihrer Verbesserungsaktivitäten so viel Wissen über den Soll-Prozess, dass sie in der Lage sind, den Ziel-Zustand regelmäßig zu ergänzen und zu erweitern.

Ziel-Zustand aktiviert Erfindergeist

Ein Zielzustand beschreibt einen gewünschten Zustand in der Zukunft, der außerhalb unserer aktuellen Wissensgrenze liegt. Er soll bis zu einem festgelegten Zeitpunkt erreicht werden. Ein Zielzustand beschreibt, wo wir sein wollen, nicht wie wir dorthin

gelangen. Die Lernenden beantworten Fragen wie: Wie soll dieser Prozessablauf bis zum (Datum) aussehen? Welches Muster möchten wir als nächstes haben? Wo wollen wir als nächstes sein? Mehr über die Vorgehensweise der Verbesserungskata-Prozessanalyse mit detaillierten Beispielen finden Sie im Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother.

Ein Ziel-Zustand ist eher zukunftsorientiert, also keine zurückblickende Betrachtung von Problemen. Es geht um das Hinarbeiten auf etwas, darum, sich auf den Weg zum Erfolg zu machen. Ein Ziel-Zustand regt uns an, eine Reihe von unterschiedlichen Umständen zu berücksichtigen, die aktuell bestehen. Er ist ein wesentliches Element eines kreativen Prozesses. Es geht um eine gemeinschaftliche Anstrengung hin zu einem für alle zufriedenstellenden Ergebnis. Ein Ziel-Zustand hilft dabei, den Erfindergeist in Teams zu aktivieren. Er wird nicht vom Management formuliert sondern von den Lernenden und dem Team, in Zusammenarbeit mit dem Coach. Die Entwicklung des Ziel-Zustandes ist ein iterativer Prozess, der im Verbesserungskata-Handbuch detailliert beschrieben wird.

Sie sehen, dass Sie mit der Verbesserungskata bei einer entsprechenden Planung mit Blick auf die Zielausrichtung gleich in die Praxis eintauchen können. Selbstverständlich ist es auch legitim, die Kata-Verbesserungsroutinen anhand von „Trockenübungen“ zu erlernen. Doch der direkte Einstieg in die Praxis ist viel sinnvoller. Wenn die Routinen dann in Fleisch und Blut übergegangen sind, kommt die Organisation immer mehr in einen Verbesserungsmodus und entwickelt sich ständig weiter.

Das Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother steht im Internet kostenlos zur Verfügung und wird ständig aktualisiert. In einer offenen Diskussion fließen die Erfahrungen und Anregungen der Kata-Anwender mit ein. Die deutsche Übersetzung von Prof. Dr. Constantin May steht in aktualisierter Version kostenlos zum Download bereit unter: www.cetpm.de/kata-handbuch

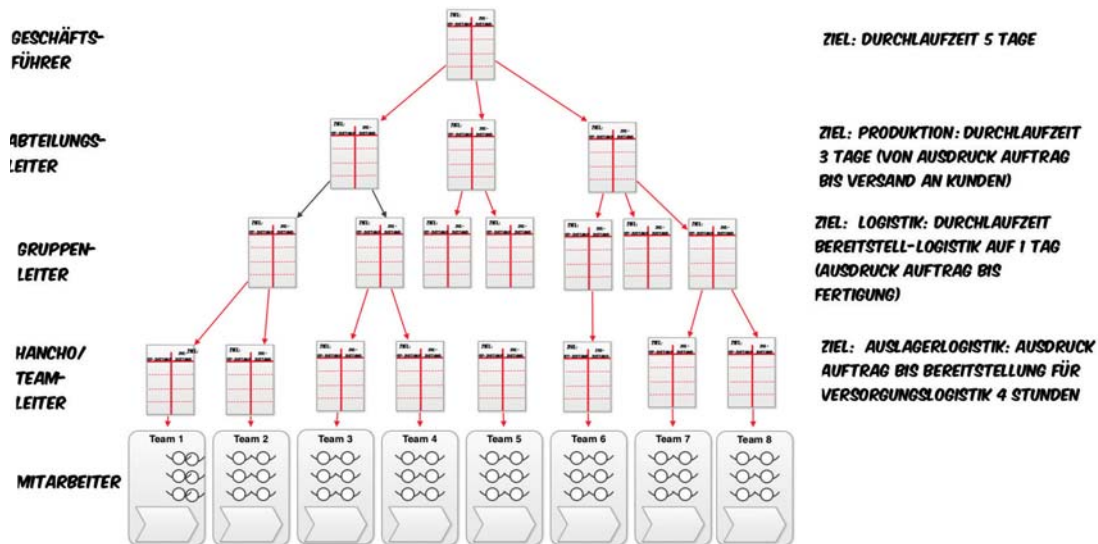


Abb. 3: Die Ziele herunterbrechen - jede Hierarchieebene hat ihren eigenen Ziel-Zustand

Taiichi Ohno: „reloaded“

Originaltexte von Taiichi Ohno neu gelesen - hier: Kanban - Teil 2

von Mari Furukawa-Caspary

In der vorigen Ausgabe von YOKOTEN habe ich Fehlinterpretationen erläutert, die sich bei der Übersetzung des Buches „Das Toyota-Produktionssystem“ von Taiichi Ohno zum Thema Kanban eingeschlichen haben. Hier folgt nun die Fortsetzung zu dem Kapitel Kanban, bei der es um den allgemeinen Rollout geht.

Was hatte Taiichi Ohno noch zum Thema *Kanban* zu sagen? Lassen Sie uns wie gehabt die japanische Originalausgabe Satz für Satz durchgehen. Wie beim letzten Mal wurden hier die Texte zur besseren Unterscheidung wie folgt markiert: **Meine Übersetzung aus dem japanischen Original¹ erscheint in grüner Schrift, der Text der im Buchhandel erhältlichen deutschen Übersetzungsausgabe aus dem Englischen² in blau.** Meine Anmerkungen zu den Texten jeweils in Klammern und kursiv. Tipp: Lesen Sie sich, wenn Sie am Ende des Beitrags angekommen sind, einfach einmal nur den grünen Text durch!

Von da an haben wir uns Schritt für Schritt den Wertstrom hinaufgearbeitet, damit wir nach Kanban arbeiten konnten, dann nach Kanban transportieren konnten, haben nach und nach das Verständnis der Leute gewonnen, und so den Boden dafür bereitet, dass das Kanbansystem im ganzen Unternehmen eingeführt werden konnte. (Hier wird ganz konkret die Reihenfolge der Einführung geschildert, dass zuerst die Montage im Fluss zu fertigen begann, dann die vorgelagerten Bereiche synchronisiert wurden, die Logistik mit einbezogen wurde, und dass anschließend mit der konkreten Anschauung eines funktionierenden Systems das Verständnis und die Unterstützung innerhalb des Unternehmens wuchs). „Von da gingen wir zu den vorgelagerten Arbeitsgängen zurück. Schrittweise legten wir das Fundament für die unternehmensweite Übernahme des Kanban, sodass die gesamte Arbeit und der Transport von Teilen nach dem Kanban-System erfolgen konnten. Dies wurde nur durch das wachsende Verständnis aller beteiligten Mitarbeiter allmählich erreicht.“ (Die chronologische Abfolge der Einführung wurde hier leider nicht mehr mit übersetzt, vielmehr wird hier eine Gleichzeitigkeit suggeriert, die vom Original abweicht.)

Um 1962 waren wir endlich im ganzen Unternehmen in der Lage mit dem Kanban umzugehen. Als das komplett eingeführt war, baten wir die Partnerunternehmen ins Haus, damit sie direkt vor Ort das System erlernen konnten. Man musste ja das Kanbansystem

Menschen beibringen, die noch nie davon gehört hatten, also mussten sie das direkt an einem Beispiel lernen. „Erst 1962 konnten wir das Kanban-System im gesamten Unternehmen einführen. Danach baten wir die Zulieferfirmen, es zu studieren und sein Funktionieren zu beobachten.“ (Ein kleines, aber feines Detail: Im Original sagt Ohno nicht, dass sie das „studieren und sein Funktionieren beobachten“ sollten, diese Formulierung spiegelt nur die Vorstellung des Übersetzers wieder. Sie sollten es „erlernen“ - im Sinne von „körperlich nachvollziehen“.) „Sie wussten damals noch nichts über Kanban“. (Im Original klingt hier die Überzeugung von Ohno heraus, dass das Kanban-System am besten dann begreifbar wird, wenn man es nicht nur intellektuell versteht, sondern auch vor Ort erlebt und praktizieren lernt).

Zuerst haben wir immer ein paar Partnerunternehmen zusammen aus der Nachbarschaft eingeladen, um zu lernen. Wenn das Presswerke waren, dann sollten sie sich unsere Presse anschauen, wenn das Metallbearbeiter waren, dann unsere Maschinenbearbeitung usw. (Hier wird in der Campus-Übersetzung ein wichtiger Hinweis unterschlagen: schon damals setzte Ohno auf die Wirkung der Gruppendynamik während eines Lernprozesses. Er lud einige der selben Branche zusammen ein, die sich womöglich schon aus der Nachbarschaft kannten, zeigte ihnen genau den Prozess aus dem Bereich, von dem die einzelnen Personen selbst etwas verstanden - das ist weit mehr als nur eine „Demonstration“ oder „Beobachtung“ oder „Präsentation“.) „Wir baten die Zulieferer aus der Umgebung, ein paar auf einmal, zu kommen und sich das System anzusehen. Die meisten waren neugierig und kamen.“ (Von der Neugierde der Unternehmen konnte laut Original nicht die Rede sein. Weiter unten im Abschnitt wird auch angedeutet, dass die Unternehmen an der Sache lustlos waren und nur Vertriebsmitarbeiter schickten, um dem Großkunden Toyota einen Gefallen zu tun. Dass Toyota darauf Wert legte, den Lieferanten individuell aufzuzeigen, wie sie das Kanbansystem jeweils in ihren eigenen Prozessen umsetzen sollten, bleibt hier unerwähnt.)

Das Gute daran war, dass wir in der Werkshalle konkret zeigen konnten, wie man etwas machen musste, um wirtschaftlich zu produzieren. (Ohno zeigte den Besuchern die Vorteile, die sie nach Einführung des Kanbansystems zu erwarten hatten. Er hat immer die Win-Win-Situation im Verhältnis zwischen Hersteller und Lieferant im Blick). „Diese Art der Präsentation gab uns die Möglichkeit, ein effizientes Produktionsverfahren hautnah in einer realen Fabrik zu demonstrieren.“ Was für eine Verkürzung! Ohno wollte nicht demonstrieren, wie toll und überlegen Toyota war, sondern dass die Lieferanten für sich die eigenen Vorteile erkennen, und dann das System übernehmen.

Ich denke, dass es nicht möglich gewesen wäre, wenn wir das nur abstrakt erzählt hätten, das wäre ungefähr so gewesen, als würde man im Finstern etwas erklären, was man nur anfassen, aber nicht sehen kann. „Den Zulieferern wäre es sicher schwer gefallen, das System zu verstehen, wenn sie es nicht in Aktion gesehen hätten.“ (Schon Ohno hatte erkannt, dass zwischen dem bloßen Verstehen und der Umsetzungsfähigkeit eine große Lücke existiert, und an dieser Stelle erklärt er, wie er diese überwunden hat. Er sagt nicht, dass die Zulieferer etwas nicht verstanden hätten. Sie sahen einfach nur keinen Vorteil für sich. Auch sollten sie keinesfalls nur „etwas in Aktion sehen“ sondern sie sollten etwas „anfassen“ können, Diese Nuancen werden in der Übersetzung alle unterschlagen).

Das, was wir in der Nachbarschaft begonnen hatten, weitete sich allmählich auf das Gebiet um Nagoya herum aus, aber in der Region Kanto taten wir uns schwer. Das lag einmal an der Entfernung, aber auch daran, dass die Unternehmen in Kanto außer uns auch andere Automobilunternehmen zu beliefern hatten. Die meisten hatten die Einstellung, dass sie sich nicht auf so ein „Kanbansystem“ einlassen könnten, weil sie auch andere Kunden zu beliefern hatten. Da haben wir uns gedacht, dass man eben langfristige Überzeugungsarbeit leisten muss, und wir haben uns entschlossen, sie geduldig zu bearbeiten. „Nach den nahegelegenen Firmen kamen die aus dem Bezirk Nagoya an die Reihe. Im entlegenen Bezirk Kanto machten wir mit unserer Überzeugungsarbeit jedoch nur langsam Fortschritte, zum Teil wegen der großen Entfernung. Ein wichtigerer Grund war jedoch, dass die Teilehersteller dort nicht nur Toyota belieferten, sondern auch andere Unternehmen. Sie meinten, nur für Toyota könnten sie das Kanban-System nicht

einführen.“ (Im Original wird betont, dass sie nicht nur geduldig waren, sondern auch sehr hartnäckig).

Um zum Thema zurückzukehren: Ich glaube, die meisten Partnerunternehmen hatten schon den Eindruck, dass Kanban etwas sehr Lästiges sei. Deshalb ist am Anfang auch nie jemand aus dem Topmanagement zu uns gekommen. Irgendwelche aus dem Vertrieb wurden hergeschickt, und kein Entscheidungsträger kam. (Hier hört man Ohno lachen...) „Zu Beginn sahen etliche Zulieferer Kanban als problematisch an. Natürlich kamen keine Topmanager zu uns, am Anfang noch nicht einmal die für die Produktion verantwortlichen Abteilungs- oder Fertigungsleiter. Normalerweise waren es für einen kleinen Bereich verantwortliche, aber keine wirklich hochrangigen Mitarbeiter.“ (Der letzte Satz wurde vom Übersetzer komplett neu „interpretiert“ - im Original steht nur, dass nur Vertriebsmitarbeiter kamen und keine „wichtigen Leute“).

Außerdem denke ich, dass am Anfang viele Unternehmen einfach nur mitgemacht haben, ohne irgendetwas zu verstehen. Wir haben gesagt, dass wir sehr sehr gerne möchten, dass sie das System verstehen. Und dass wir auch sehr gerne Leute zur Unterstützung vorbeischicken, wenn sie etwas nicht verstehen. Und die Unternehmen in unserer Umgebung, auch wenn sie vielleicht intern große Widerstände hatten, haben uns recht früh verstanden. (Tenor: Sie haben es einfach ausprobiert, und dann haben sie es auch bald verstanden.) Ich freue mich, dass es heute so reiche Früchte trägt. „Zuerst, glaube ich, haben viele Firmen nicht verstanden, worum es ging. Aber wir wollten, dass sie Kanban verstehen, und taten alles dafür.“ (Dabei geht Ohno davon aus, dass man die Firmen erst einmal dazu bringen musste, das System zu praktizieren, damit sie es verstanden). „Wenn sie Schwierigkeiten hatten, gingen Mitarbeiter von Toyota hin und erklärten ihnen alles.“ (Dabei sagt Ohno „unterstützen“ und nicht „erklären“ - es war eher ein Coaching während eines „Learning bei Doing“ als ein intellektuelles Verständnisproblem). „Die verantwortlichen Leute aus den nahe gelegenen Firmen verstanden das System früh, obwohl auch sie in ihren Unternehmen auf Widerstand stießen.“ (Hier wird in der Übersetzung das Wort „Unternehmen in unserer Umgebung“ vom Übersetzer eigenmächtig ersetzt durch die Formulierung „die verantwortlichen Leute aus den nahegelegenen Firmen“ – aber es ist die persönliche Sichtweise des Übersetzers, der das Ganze auf diesen Personenkreis

und dessen intellektuelles Verständnis reduziert. Für den Übersetzer war es wohl außerhalb jeglicher Vorstellung, dass man vielleicht auch mal den Linienmitarbeiter direkt ansprechen und überzeugen musste, damit dieser das System unterstützt und praktiziert). „Heute ist es uns ein Vergnügen zu sehen, dass unsere großen Anstrengungen endlich Früchte tragen“.

Quellen:

1 vgl. Ohno, T.: Toyota Seisan Hoshiki - datsu kibo no keiei wo mezashite (Produktionsweise bei Toyota. Dem Zwang der Masse entkommen), Tokio 1978, 107. Auflage Tokio 2010

2 Ohno, T., Hof, W. (Übersetzer): Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/New York 2009 (2. überarbei-

tete Aufl.), S. 38 - 39., erschienen im Campus Verlag als deutsche Übersetzung nach dem japanischen Original und der amerikanischen Ausgabe „Toyota Production System“ Productivity Press, Cambridge, Massachusetts 1988

Mari Furukawa-Caspary ist Dolmetscherin für Wirtschafts-japanisch und -deutsch. Sie beherrscht die deutsche und die japanische Sprache als Muttersprache und Englisch auf hohem Level. Sie begleitet regelmäßig japanische Lean-Spezialisten und gestaltet gemeinsam mit den Experten die Implementierung von Lean in deutschen Unternehmen. Eine Leidenschaft von ihr ist es, den Dingen auf den Grund zu gehen – wie hier zum Beispiel beim Vergleich zwischen Originalquelle und Übersetzungen des Buches von Taiichi Ohno.



Lean Educator Conference 2013

Begeisterung der Lehrenden für Lean

Einmal jährlich treffen sich in den USA Menschen, die die Lean-Philosophie vermitteln und trainieren. Behörden, Unternehmen, Soziale Einrichtungen, Hochschulen und andere Organisationen teilen ihr Wissen und vermehren es somit. Wie im letzten Jahr war auch die Hochschule Ansbach durch Prof. Dr. Constantin May vertreten. Als Vortragender hatte er Gelegenheit, an der Konferenz selbst und den Workshops der Prekonferenz teilzunehmen. Mit einem Koffer voller Ideen flog er in Richtung USA. Dort tauschte er diese gegen neue Ideen, die nun wieder in seine Arbeit einfließen.

Die Lean Educator Conference 2013 fand in Columbus/Ohio statt. „Sehr beeindruckend war der Rundgang bei Cardinal Health, einer Krankenkasse“ berichtet Prof. May. „Dort ist das Thema Lean überall sichtbar durch ein sehr ausgeprägtes visuelles Management“ erzählt er. „Die Teams treffen sich regelmäßig an Boards und die Aufgaben werden per Kanban gesteuert“. Ebenso habe sich die IT des Unternehmens voll und ganz der Leanphilosophie verschrieben. Mit den Ansätzen AGILE und SCRUM geschehe die Softwareentwicklung sehr kreativ und bedarfsorientiert. Viel Verbesserungspotenzial habe

er beim Besuch eines Automobilherstellers gesehen. „Da sind unsere deutschen Automobilhersteller ein großes Stück voraus“ ist sein Fazit.

Ein Keynote-Speaker auf der Konferenz war John Shook. Als einer der Lean-Pioniere hat er sich Gedanken gemacht, wie sich Lean verändern muss, damit es in das Umfeld der Universitäten passt.

Bill Costantino und Dennis Gawlik erläuterten, wie sich die Verbesserungskata für die eigene Persönlichkeitsausrichtung von Studenten anwenden lässt. Durch ein wirkungsvolles, kompaktes Training würden sich die Studenten selbst besser kennen lernen und nutzbringende Fähigkeiten entwickeln, erklärte Bill Costantino. Das Projekt sei auf die Bedürfnisse der Studenten zugeschnitten und für jeden relevant. Ein Spaßfaktor sei die aktive herausfordernde Lernumgebung.

Das von Prof. May vorgestellte Konzept des berufsbegleitenden Lernens, das Praktikern mit dem Bachelor-Studiengang Wertschöpfungsmanagement die Möglichkeit zu einer akademischen Ausbildung eröffnet, beeindruckte die Amerikaner. Dort gibt es nichts Vergleichbares. Auch die Fotos und Videos von der Lehrfabrik lösten Begeisterung aus.



John Shook begeisterte das Publikum

Starke Teams machen Unternehmen stark

Shunji Yagyu erklärt die Bedeutung von Produktions-Teams in Unternehmen

von Mari Furukawa-Caspary, Sabine Leikep und Claudia Romberg

Wenn von Teamarbeit die Rede ist, hört man manchmal den flapsigen Spruch: TEAM = Toll, ein anderer macht's. So sollte es nicht sein. Denn gute Teams, die konstruktiv zusammenarbeiten und gemeinsam immer besser werden, bilden das Herzstück erfolgreicher Unternehmen. Teams benötigen Schulung, Handlungsfreiraum und Führung. Shunji Yagyu weiß aus eigener Erfahrung und durch sein Netzwerk aus dem Toyota-Umfeld, dass gute Teams eine entscheidende Voraussetzung für ein Unternehmen sind.

Wie entstehen gute Teams? Teams bilden sich durch gemeinsame Aktivitäten. Wenn Menschen gemeinsam an Problemen arbeiten und Lösungen finden, dann entsteht Vertrauen und es entwickelt sich ein Gemeinschaftsgefühl. Beim Toyota-Weg wird Teambildung bewusst als Instrument genutzt, um das Know-how unterschiedlicher Wissensträger und Bereiche nahtlos in den Produktentstehungsprozess hineinzugießen. Das gemeinsame Erarbeiten von Gemba-Standards (s. auch Yokoten 05/2013), Spaghetti- oder Yamazumi-Diagrammen, sowie 5S-Aktionen, ist dafür gedacht, dass die Menschen ihr Wissen um ihre Arbeit zusammentragen, festhalten und weiter ausbauen können. Der gefundene Konsens sollte den objektiven aktuellen Wissensstand der Gruppenteilnehmer darstellen, der bei der Ausführung der Tätigkeit die Gelingsicherheit, auch durch unterschiedliche Personen, gewährleistet.

Wichtige Rolle für Teamleiter

„Zu einem Team gehört ein Teamleiter. Das muss jemand sein, der vom Tagesgeschäft freigestellt ist - sonst verschlechtert sich die Produktivität der Linie“ erklärt Shunji Yagyu. Bei Toyota komme auf etwa zehn Werker einer, der nicht mit den Händen arbeitet. Diese Person müsse sich darum kümmern, das täglich von jedem Einzelnen neu erworbene Wissen systematisch festzuhalten und in der Gruppe zu verbreiten. Dabei sei es wichtig, jemanden zu haben, der das Gesamtzusammenspiel im Blick behält. Es sei Aufgabe des Teamleiters zu definieren, was in seinem Team die Standards sind. Er macht das Schulungsprogramm für die Teammitglieder und sorgt für die Gesamtchoreografie eines reibungslosen Ablaufs.

„Am Gemba gibt es eine Flut von Problemen“ sagt Yagyu. Der Teamleiter solle diese im Vorfeld abfangen und dafür Strukturen etablieren. „Und er kümmert sich um Kaizen, was bedeutet, dass man immer besser wird und mit immer weniger auskommt“. Im Gegensatz dazu sei dies beim Industrial Engineering nicht vorgesehen. „Wenn man sich nicht bewusst ist, wozu der Teamleiter da ist, wird das eine teure Angelegenheit“ warnt er.

Foto: www.monozukuri-consulting.com



Lean-Experte Shunji Yagyu

Oft kommt im Hinblick auf den Toyota-Weg der Begriff Hancho ins Spiel. Bei Toyota heißt der Hancho heute Group Leader. Früher gab es dort laut Yagyu folgende Struktur: Kocho (Meister), Kumicho (Chief Leader) und Hancho (Group Leader). Später sei eine Hierarchiestufe, der Kumicho, abgeschafft worden, was nicht funktioniert habe. Nach der spektakulären Rückrufaktion von Toyota wurden wieder drei Hierarchiestufen eingeführt. „Die Betreuung des Wissens im Unternehmen auf kleinerer Einheit funktioniert besser“, sagt Yagyu.

„In Teams zu arbeiten berührt etwas Ureigenes, was das Menschsein ausmacht. Der Hancho hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Linie nicht stoppen muss. Dafür muss er in unmittelbarer Nähe agieren“, so Yagyu. Weiter erklärt er: „Bei Toyota wird die Linie nicht so oft gestoppt, weil der Hancho Probleme im Vorfeld beseitigt. Damit das Zusammenspiel funktioniert, müssen die Teammitglieder Abweichungen sofort melden. Der Hancho hat die Aufgabe, die Abweichungen zu minimieren“. Die Ausformulierung der Standards und die Verantwortung, dass diese für die ca. 30 ihm zugeordneten Personen realisierbar sind, liege beim Kumicho. Die Team-Mitglieder entscheiden selbst über optimalen Personaleinsatz an der Linie. Hier ist das Yamazumi-Diagramm für die Planung und Optimierung hilfreich.

Nicht alle der kleinen Verbesserungsbemühungen müssen laut Yagyu die große Kostenersparnis bringen. Vielmehr sei es die Autonomie der Werker, die Alltagsarbeit selbst zum Laufen zu bringen, die dem mittleren Management Freiraum gibt, große strukturelle Entwürfe zu entwickeln, um die Kostenstruktur zu verbessern. „Wenn es Teams gibt, die gerne Herausforderungen annehmen, dann profitiert das Unternehmen enorm davon“ sagt er. Dies gelte auch für die „indirekten Bereiche“.

GEISTES-HALTUNG als „Turbo“

Mehr „Drive“ und Wirksamkeit im Leanprozess

von Roger Dannenhauer

Unternehmen bewegen viel mithilfe der Lean-Philosophie. Berater bringen ihr Know-how ein, Führungskräfte stellen die Weichen, und engagierte, motivierte Mitarbeiter bemühen sich tagtäglich um Verbesserungen. Über die Jahre entsteht im Idealfall eine gelebte Verbesserungskultur. Oft kommt es dazu nicht, weil den Beteiligten die Ausdauer fehlt, um nachhaltig wirksam zu sein. Oder weil die Haltung der Beteiligten den Fortschritt blockiert – oft unbewusst. Beginnt man jedoch mit der Arbeit an der Geistes-Haltung bei der Führungsspitze, dann lässt sich die Ausbreitung der Leanphilosophie beschleunigen und nachhaltig verankern.

Lean Management braucht einen langen Atem. Mindestens zehn Jahre benötigt ein Unternehmen laut Experten, bis die Leanphilosophie ein Unternehmen durchdrungen hat. Doch es ist möglich, diesen Prozess deutlich zu beschleunigen, wenn parallel zur Einführung der Leanmethoden die Führungsspitze an der Transformation ihrer Geistes-Haltung (einem speziellen KaiZen-Projekt für die obere Führung) arbeitet. So lässt sich die „Lean-Denke“ bereits innerhalb von sechs bis zwölf Monaten verankern. Das mag abgehoben klingen, doch die Erfahrung hat gezeigt, dass es funktioniert.

Das Kernpotenzial

Basierend auf der Management-Philosophie KaiZen (Veränderung zum Guten) hat sich im Laufe meiner Erlebnisse herauskristallisiert, dass es um das Zusammenwirken von Methoden und Geistes-Haltung geht. Diese Erkenntnis hatte ich bei der Leitung eines TurnAround-Projektes bei dem es darum ging, sowohl Projekte und Prozesse als auch das gesamte Unternehmen zu optimieren. In dieser Extremsituation wurde mir der faszinierende Zusammenhang zwischen **Qualität**, **Wirtschaftlichkeit** und der **Geistes-Haltung** im Umgang mit der Realität bewusst.

Was steckt dahinter? Grundlegend gilt, dass Methoden ihre Wirkung in Kombination mit der Geistes-

Haltung entfalten – und zwar entweder in eine konstruktive Richtung (Erfolg) oder in eine destruktive Richtung (Misserfolg). Budget, Methoden, Wissen und Erkenntnisse sind **neutral**. Erst die Geistes-Haltung im System prägt die Wirkrichtung:



Seit mir vor 10 Jahren das große Potenzial dieses Denkansatzes für Projekte und Unternehmen tiefer bewusst wurde, widme ich mich der Frage: Wie kann man die Geistes-Haltung in Menschen und in Systemen konstruktiver prägen? In hunderten kleiner Projekte sind neue Grundlagen und Lösungsansätze entstanden.

Die Situation in Lean-Projekten ist folgende: Fast alle Projekte sind heute reine „Methoden-Projekte“. Dadurch werden beispielsweise Prozesse immer schlanker und damit immer enger getaktet. Die kontinuierliche Veränderung und Verbesserung – die wir ja brauchen und wollen – gleicht jedoch immer öfter einem „kraftlosen Kampf gegen Windmühlen“. Dadurch erhöhen sich das innere Chaos, der Druck und die Frustration der Menschen. Für die Mitarbeiter ebenso wie für die Manager entsteht eine gefühlte „Kontinuierliche Verschlimmbesserung (Kai Aku)“. Eine solche Form der Veränderung ist weder effizient, noch schnell, noch wirkungsvoll oder nachhaltig.

Lean-Transformation

Ein echtes KaiZen-Projekt; eine echte Lean-Transformation – wörtlich übersetzt „Verbesserung zum Guten“, führt zu einer Prozessoptimierung im Äußeren und gleichzeitig zu einer grundlegenden Verbesserung der Situation für die betroffenen Menschen (Führungskräfte und Mitarbeiter) im Inneren.

Wenn etwas grundlegend besser ist als zuvor, funktioniert es zum Einen wirkungsvoll, weil es keinen Widerstand dagegen gibt. Zum Anderen ist es nach-

Das Buch zum Thema:

TURN AROUND. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt



Dieses Buch entstand in Zusammenarbeit mit über 40 Co-Autoren. Es beinhaltet die Essenz aus dem langjährigen Erfahrungsschatz dieser Experten. Die Autoren beschreiben, wie Führungskräfte den Turnaround bei Projekten in Schieflage bewältigen können. Und es stellt den wirkungsvollen Faktor Geistes-Haltung vor, der neuen Mut zu gesundem Menschenverstand gibt und es erlaubt, sich in einem Projekt wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren.

haltig, weil niemand will, dass es wieder schlechter wird. Diese neue Dimension ist heute relativ einfach machbar. Das Einzige was wir dazu brauchen ist ein neues „Denksystem“. Mit dem alten Geist können wir nicht die Probleme lösen, die der alte Geist ja verursacht hat. Wir können mit dem alten Geist deshalb auch nicht die Ursachen ganz an der Wurzel lösen, sondern lösen dann meist die Symptome (das ist die teuerste und langwierigste Variante).

Hier eine erste kleine Einführung in den Faktor Geistes-Haltung: Geistes-Haltung besteht aus zwei Worten und damit aus den zwei Faktoren **Geist** und **Haltung**. Die Entwicklung des Geistes schärft das Bewusstsein eines Menschen und steigert seine Wahrnehmung, seine Fähigkeit, das Richtige, Wahre, Wesentliche zu erkennen. Die Entwicklung der Haltung erhöht die Handlungsfähigkeit eines Menschen. Die Haltung (Rückgrat) bestärkt auch darin, mutig zu sein, Entscheidungen zu treffen und die richtigen Dinge zu tun.

Beides zusammen führt zu einem bodenständigen Umgang mit der Realität – dem „Mut zur Wahrheit“ und mehr Kraft, die Dinge zu verändern, die nicht rund laufen. Die Auseinandersetzung mit dem Faktor Geistes-Haltung ermöglicht es, mit schwierigsten Situationen direkter und wirkungsvoller umzugehen. Denn Realität, die wir heute verdrängen, holt uns vielleicht morgen wieder ein. Was bewirkt Geistes-Haltung im professionellen Kontext? Die Geistes-Haltung der Menschen im System prägt die Wirkung ihres Denkens, ihrer Handlungen, die Kultur, die Art wie Entscheidungen getroffen werden – wie eine Quelle aller Ursachen. Beispielhaft wäre das:

- Erfolg von Strategie, Unternehmensleitlinien und Wertevorgaben
- Nutzen und Wirkung aus eingesetzten Projektbudgets
- Entfaltung von Wissen, Methoden, menschlichen Potenzialen und HR-Kosten
- Innovationskraft, Veränderungsfähigkeit und damit Zukunftsfähigkeit
- Nachhaltigkeit, Wertschöpfung, Wirtschaftlichkeit
- Gesundheit des Systems und der Menschen darin, Kultur und Lebensqualität

Es ist umso erstaunlicher, dass Geistes-Haltung in Unternehmen und Projekten bislang so gut wie keine Beachtung findet. Geistes-Haltung ist die Schlüsselkompetenz der Zukunft, mit der sich obere bis mitt-

Stellen Sie sich als Sinnbild einen Apfelbaum vor: Der Besitzer freut sich über eine pralle Ernte. Dies ist der Ansatz, den wir im Westen verfolgen: Wir konzentrieren uns auf die Äpfel.

In östlichen Systemen (bzw. Lean-Systemen) steht im Fokus: Stammen die Äpfel von einem gesunden Baum? Die Konzentration ist auf den Boden und die Wurzel gerichtet, weil der Baum gesund sein muss, um langfristig ernten zu können.



Quelle Grafik: „TURN AROUND. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt“ von Roger Dannenhauer, Torsten J. Koerting und Michael Merkwitza.

lere Führungskräfte, Projektleiter, Schlüsselpersonen und deren Berater weiterentwickeln können – auf einem Erfahrungsweg, der Ihnen Freude machen wird – bereits beim ersten Schritt.

In reifen Volkswirtschaften steigt der Druck. Es entsteht ein (destruktiver, kontraproduktiver) Kampf ums Überleben. Viele versuchen durch Cost Cutting das System zu heilen, damit die Ernte optisch besser ausfällt - ohne den Schaden zu sehen. Dabei wird nur an Symptomen gearbeitet, nicht an der Ursache. Weil der Druck zu groß ist, gibt es immer mehr Symptomreparatur. Selbst wenn Programme eingesetzt werden, die tiefer greifen, gilt: Etwas im Kopf verstanden zu haben, heißt noch lange nicht, dass man die Haltung hat, die es braucht, um an die Wurzel zu gehen und es erfolgreich umzusetzen. Es sind durchbrechende Erfolgserlebnisse notwendig, um neue Wege, wie die Leanphilosophie, agile Ansätze oder einen Kulturwandel tiefer zu verinnerlichen.

In den nächsten Yokoten-Ausgaben werden wir weitere Anregungen und Einblicke zum Thema Geistes-Haltung diskutieren. Ich freue mich über konkrete Fragen von Ihnen an rd@rogerdannenhauer.com.



Roger Dannenhauer blickt auf eine langjährige Erfahrung als Praktiker, Projektleiter, Techniker, Betriebswirt und Volkswirt zurück. Seit 1979 arbeitet er an der Entwicklung neuer Wege zur Initiierung und Prägung konstruktiver Geistes-Haltung und Kultur (Wirkung) in der Wirtschaft. Als Transformations-Coach und Projektleiter unterstützt er seit 10 Jahren

Unternehmen bei der Entwicklung von Identität, Leadership, Kultur und Wirksamkeit. Seinen Erfahrungsschatz stellt er in Impulsvorträgen, Workshops und als Buchautor zur Verfügung. Seit 30 Jahren kultiviert er die Geistes-Haltung des Zen als Lebensprinzip und wendet diese konsequent im Geschäfts-Alltag und in schwierigen Projekten an.



CETPM Akademieprogramm
online bestellen, lesen oder
downloaden :
www.cetpm.de/akademie



CETPM Akademie 2014: Über 100 Seiten geballte TPM- & Leankompetenz

Unter dem Motto „WISSEN, worauf es ankommt“ präsentiert sich das Akademieprogramm 2014 des CETPM. Auf über 100 Seiten ist das Angebot für TPM- und Leaninteressierte übersichtlich dargestellt. Vom Benchmarktreffen über das Awarding, Fachtagungen, Fachliteratur und unterschiedlichste Fortbildungsprogramme findet hier jeder sein maßgeschneidertes Programm, um auf dem TPM- und Leanweg voranzukommen.

Eine klare Auflistung der Weiterbildungsangebote mit Inhalten, Zielgruppen und Trainern macht die Broschüre zu einem hilfreichen Wegweiser durch den „Seminardschunzel“.

Sollten noch Fragen offen sein, dann hilft die CETPM-Telefonhotline gerne weiter. Dort können Sie auch das Akademieprogramm in der Druckversion kostenlos anfordern unter: +49 (0) 9825 2038-100.

Lektüre: Wirf den Frosch - Ein Business-Roman

Mittelständische Unternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie behaupten sich erfolgreich im weltweiten Wettbewerb und schaffen Millionen von Arbeitsplätzen. Dennoch müssen sie sich ständig neu erfinden, ringen häufig um ihre Existenz. Hier ist die Leanphilosophie ein Mittel der Wahl. Neben den Methoden spielt das „Zwischenmenschliche“ eine große Rolle. Und genau dies will Lars Vollmer mit seinem Roman vermitteln. Packend und lebensecht schildert der Autor, wie ein leitender Manager um seinen Betrieb, um den Verbleib am Standort Deutschland und um die Arbeitsplätze der Kollegen kämpft. Und um sein privates Glück.

Der Autor Lars Vollmer gehört zu Europas Vordenkern, die für ein neues Führungssystem eintreten. Eines, das nicht auf neue Methoden, sondern auf wirksames Denken setzt. Der promovierte Ingenieur und studierte Maschinenbauer und Produktionslogistiker inspiriert heute Führungskräfte auf internationalen Kongressen und auf Firmenveranstaltungen in ganz Europa.



Lars Vollmer:
Wirf den Frosch –
Ein Business-Roman,
ISBN 978-3-932298-49-3,
182 Seiten,
25,00 Euro

Impressum:

Hochschule Ansbach
Campus Herrieden – CETPM
Redaktion Yokoten
Steinweg 5
D-91567 Herrieden
Tel. +49 (0) 9825 2038-100
Fax +49 (0) 9825 2038-111
www.yokoten.de
E-Mail: yokoten@cetpm.de
Redaktion: Sabine Leikep



ISSN 2193-4835
Einzelheft: 5,00 €
Jahresabo für 6 Ausgaben:
19,00 € inkl. Versand in D