

Der Versuch das Toyota Produktionssystem zu verstehen

Systeme mitarbeiterorientiert verändern

- Toyota Way
- Toyota History
- Toyota Produktionssystem
- 14 Managementprinzipien

Toyota
Way

„Wir bauen nicht nur Autos, wir entwickeln Menschen“ (und Beziehungen)



Challenge

Kaizen

Genchi Genbutsu

Respect

Teamwork

Eiji Toyoda, Sohn des Firmengründers:

„Unsere Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital und entscheidend für den Aufstieg und Untergang von Toyota.“

TOYOTA

History



TOYOTA



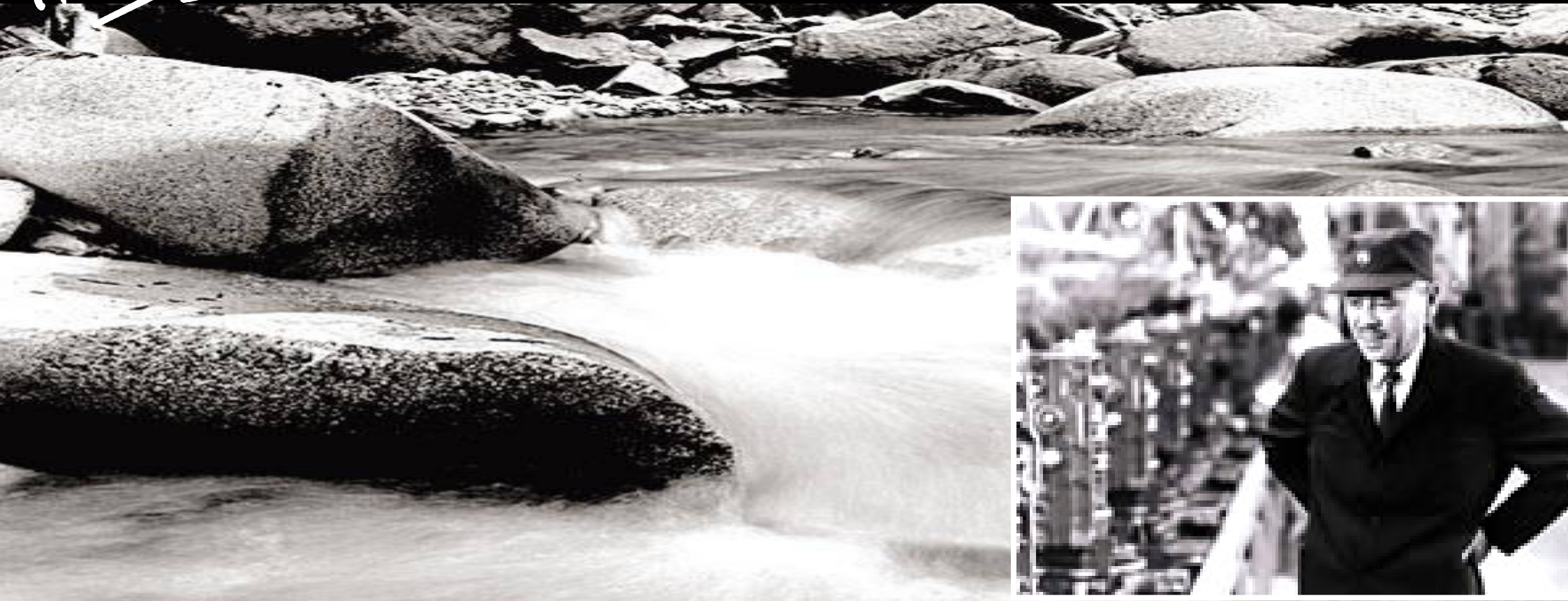
"Good Thinking, Good Products."

The original banner 1953

We Can Do It!



History



Die Stabilität eines Flusses dagegen ergibt sich aus dem ununterbrochenen Strom des Wassers.

Der Wertestrom

„All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non value-added waste.“

Taichi Ohno (1912 – 1990)

www.klausbieber.de

Toyota
Produktionssystem

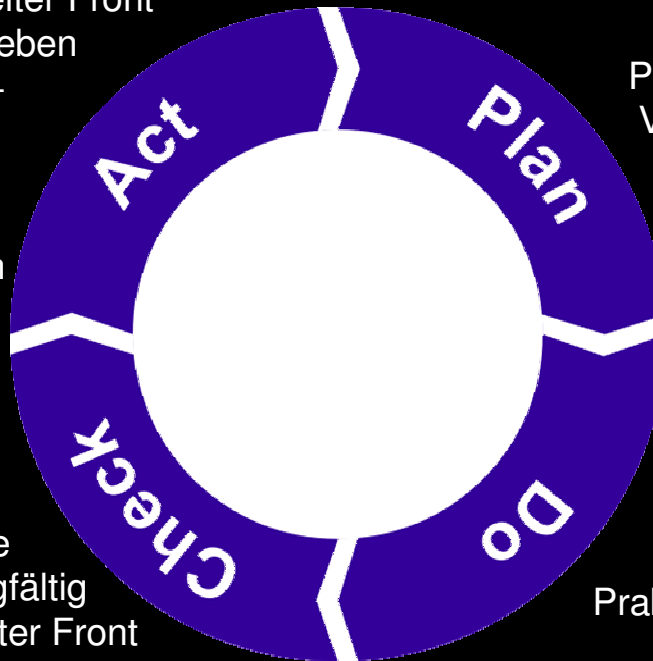
TOYOTA SYSTEM

改善

* **KAIZEN**
(japanisch)
KAI = Veränderung
ZEN = zum Besseren

Standard wird auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft (Audit) (Ggf. Anpassung der Organisation, Investition, Schulung aller Betroffenen)

Der im kleinen realisierte Prozessablauf wird sorgfältig überprüft und auf breiter Front als Standard freigegeben



Erfassung und Erkennung von Verbesserungspotentials

Planung des Veränderungsprozesse

Analyse des aktuellen Zustandes

Entwickeln eines neuen Konzeptes

Ausprobieren / Testen

Praktisches optimieren des Konzeptes

Von gut zu besser

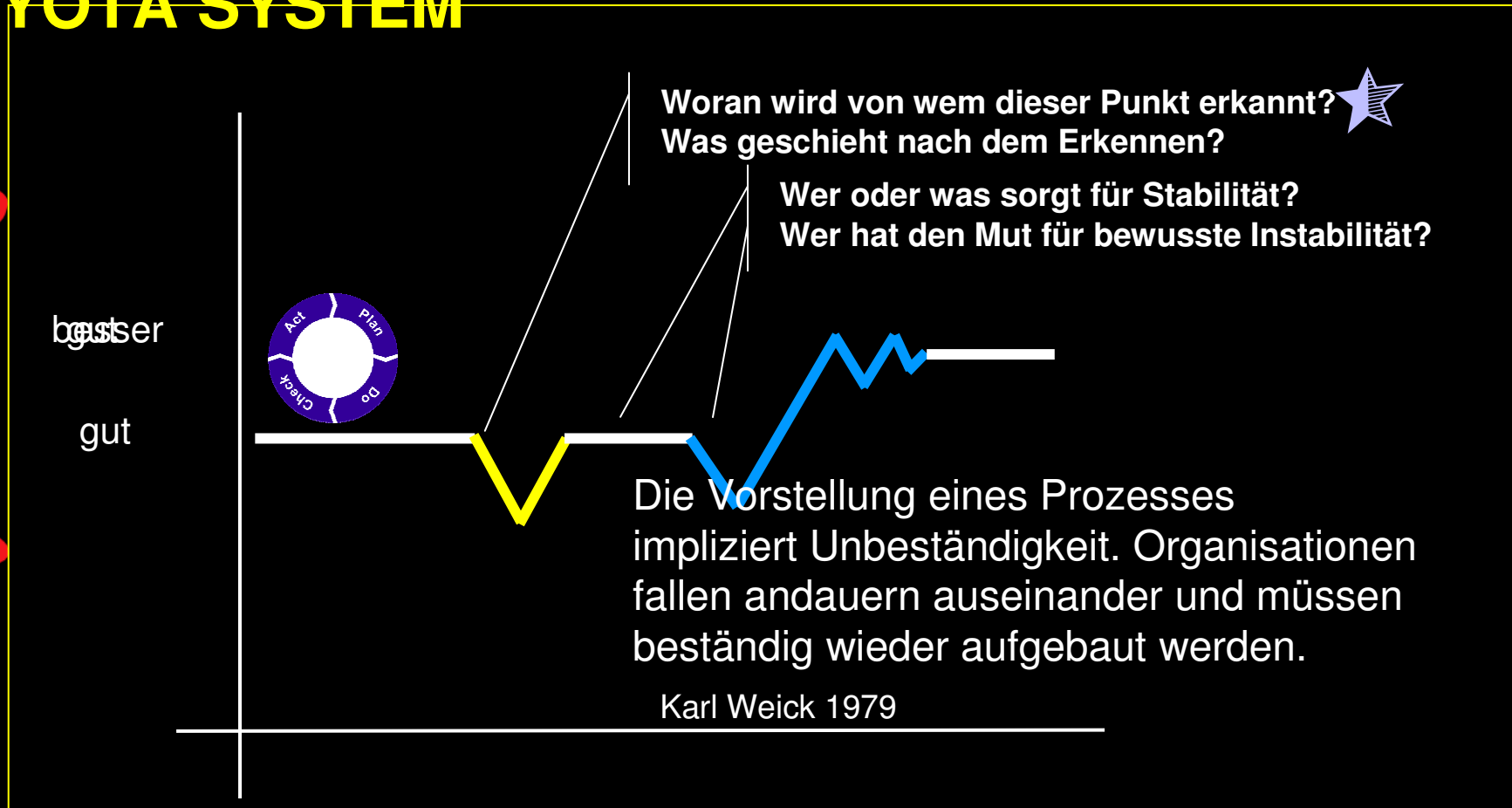
Wie funktioniert das in diesem Unternehmen?

Toyota
Produktionssystem

TOYOTA SYSTEM

改善

* KAIZEN
(japanisch)
KAI = Veränderung
ZEN = zum Besseren



Von gut zu besser

Welche Umstände begünstigen die Möglichkeit jedes Einzelnen Ideen zur Stabilisierung und Verbesserung eines Systems einzubringen?

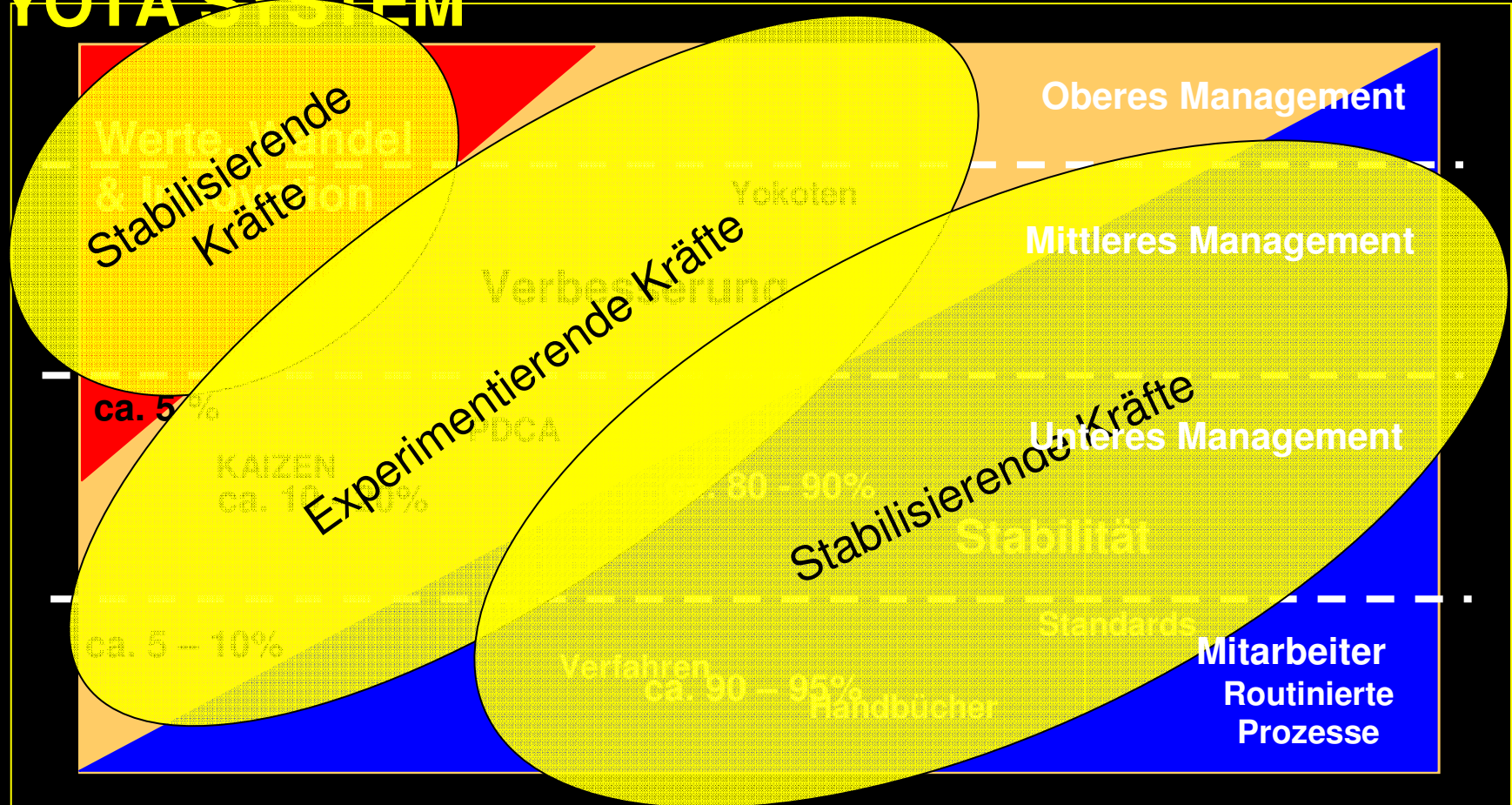
Toyota
Produktionssystem

... die größte Herausforderung bei der Einführung ...
„Sie (die Führungskräfte) wollen Manager sein und keine Lehrer“

Atushi Niimi, ehemaliger Präsident Toyota Motor Manufacturing, North America

TOYOTA SYSTEM

MANAGEMENT
EBENEN



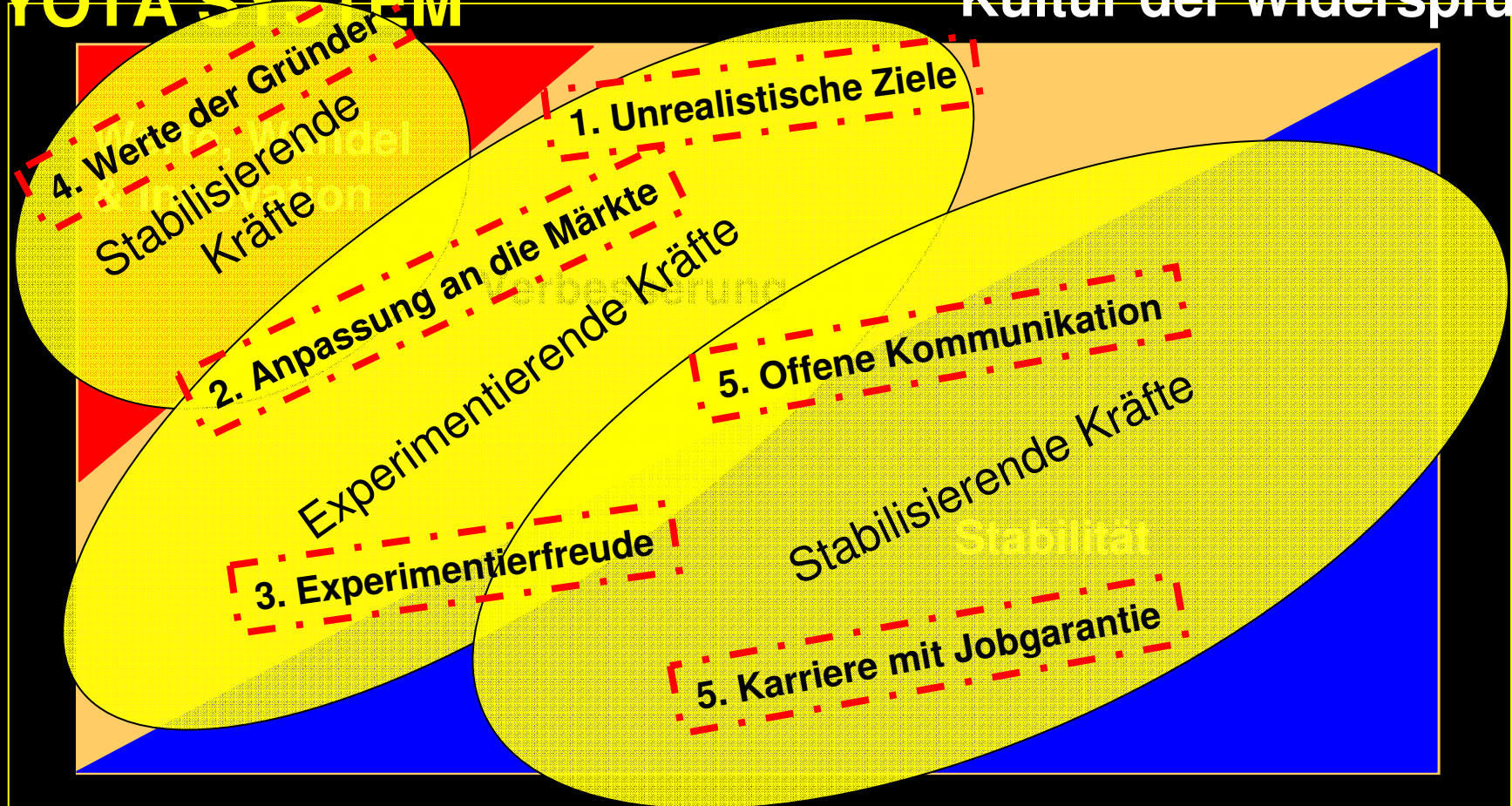
Management von Stabilität und Wandel

Toyota
Produktionssystem

TOYOTA SYSTEM

Kultur der Widersprüche

MANAGEMENTEBENEN



Management von Stabilität und Wandel

*Toyota
Produktionssystem*

Takt
Rhythmus
Fluss



„Lasst den Fluss den Prozess managen und nicht das Management den Fluss.“

www.klausbieber.de

Toyota Produktionssystem

**Beste Qualität,
niedrigste Kosten,
kürzstmögliche Durchlaufzeit,
größte Sicherheit und hohe Arbeitsmoral**

Verkürzung der Produktionszeit durch Eliminierung nicht werthaltiger Elemente

Just-in-Time

Die richtigen Teile in
der richtigen Menge
zur richtigen Zeit

- Taktzeit
- Kontinuierlicher Fluss
- Pull-System
- Kurze Umrüstzeiten
- Integrierte Logistik

„Brillantes Prozessmanagement ist unsere Strategie. Wir erreichen brillante Ergebnisse mit durchschnittlichen Menschen, gemanagt von brillanten Prozessen. Unsere Wettbewerber erreichen oftmals durchschnittliche Ergebnisse mit brillanten Menschen gemanagt von schlechten Prozessen.“

nicht werthaltiger Element

- Genchi Genbutsu
- 5W-Methode

- Bewusstsein für Verschwendung
- Problemlösung

- Qualitätskontrolle an jeder Arbeitsstation
- 5W-Methode

Produktionsnivellierung (heijunka)

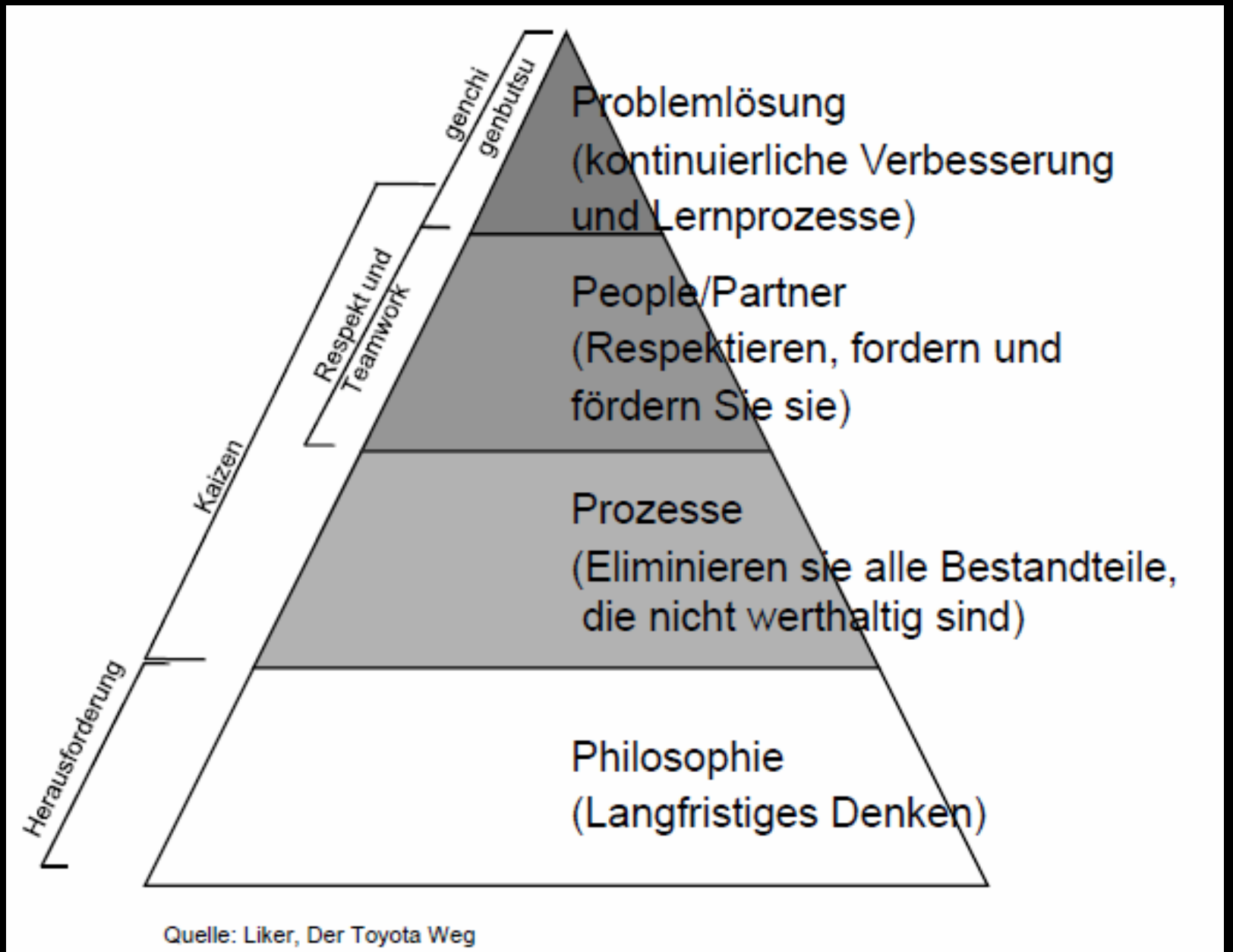
Stabile und standardisierte Prozesse

Visuelles Management

Philosophie der Toyota-Methode

Toyota
Produktionssystem

4P Modell



14 Prinzipien des Toyota Way`s

- 1) Gründen Sie Ihre Management-Entscheidungen auf einer langfristigen Sichtweise, auch wenn dadurch Finanzziele kurzfristig nicht mehr erreicht werden.
- 2) Erzeugen Sie einen kontinuierlichen Arbeitsfluss, damit Probleme sichtbar werden.
- 3) Verwenden Sie „Pull-Systeme“, um Überproduktion zu vermeiden.
- 4) Gewährleisten Sie, dass innerhalb eines bestimmten Zeitraumes innerhalb eines Prozesses verschiedene Varianten produziert werden können.
- 5) Führen Sie eine Kultur ein, in der es gestattet ist, den Prozess vorübergehend anzuhalten, damit Probleme unmittelbar behoben werden können und so ohne Nacharbeiten hundertprozentige Qualität geliefert werden kann.
- 6) Die Standardisierung der Tätigkeiten ist die Basis kontinuierlicher Verbesserung und des verantwortlichen Miteinbezugs der Mitarbeiter.
- 7) Machen Sie Standards und Problemquellen soweit wie möglich sichtbar, damit Abweichungen erkannt werden können..

Toyota
Way

14 Prinzipien des Toyota Way`s

- 8) Verwenden Sie nur zuverlässige und gründlich getestete Technologie, die sowohl Ihren Mitarbeitern als auch Ihren Abläufen bestmöglich dient.
- 9) Bauen Sie führende Mitarbeiter auf, die „Lean-Management“ verstehen, leben und anderen beibringen.
- 10) Fördern Sie Mitarbeiter und Teams, die den Leitlinien Ihres Unternehmens besonders gut folgen.
- 11) Bringen Sie Ihrem ausgedehnten Netzwerkwerk von Geschäftspartnern Respekt entgegen, indem Sie diese fordern und gleichzeitig Unterstützung für deren Verbesserung anbieten.
- 12) Schauen Sie sich stets die Umstände an, um diese vollständig verstehen zu können.
- 13) Stellen Sie sicher, dass bei Entscheidungen Konsens vorliegt, zuvor alle Handlungsalternativen gründlich durchdacht wurden und Entscheidungen schließlich zügig umgesetzt werden.
- 14) Fordern Sie von Ihren Mitarbeitern eine kontinuierlich kritische Betrachtung und daraus folgende kontinuierliche Verbesserung ihrer Arbeitsabläufe und machen Sie so aus Ihrem Unternehmen eine lernende Organisation.



Das Toyota-Management ist der Überzeugung: Effizienz allein ist kein Erfolgsgarant. Keine Frage, kein Unternehmen praktiziert den Taylorismus konsequenter. Der Unterschied ist nur, dass die Führungskräfte in ihren Mitarbeitern nicht nur die physische Arbeitskraft sehen. Vielmehr betrachten sie als Wissensarbeiter, die an vorderster Front des Unternehmens sogenanntes "Chie" ansammeln, also die Weisheit, die sich mit der Erfahrung einstellt. Aus diesem Grund investiert das Management viel in Personal und organisatorische Fähigkeiten. Außerdem sammelt es Ideen von jedem und überall, in den Fabrikhallen, den Büros oder bei den Händlern.





„Kaizen gelingt nur, wenn wir handeln.“

Mit langem Geduldsfaden nehmen wir uns selbst zurück und stellen andere in den Vordergrund, mit ruhigem Gemüt und weitem Herzen, ohne Groll zu empfinden, ein langes Leben und ein Leben lang.

24. Januar 1998
Shin Gijutsu Kenkyújo

Nakao Chihiro
Präsident



Wer handeln will, muss eine Welt schaffen, und steht damit vor dem Dreischritt, Selektionszwang, Kontingenz und Risiko