

## Deutsche MTM-Vereinigung e.V. - Pressemeldung

**Von Anfang an richtig!** Die MTM-Prozesssprache ist das weltweit am meisten eingesetzte Werkzeug zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsabläufen. Die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. hat über 500 Firmenmitglieder, darunter namhafte Unternehmen wie Airbus, Daimler, Bosch und VW. Schwerpunkt ist die Steigerung der Produktivität in den Unternehmen durch einfache Gestaltungsmaßnahmen.



### Fachtagung „Industrial Engineering zwischen Taylor und Toyota“ an der TU Dortmund

Der Lehrstuhl für Arbeits- und Produktionssysteme der TU Dortmund und die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. veranstalteten am 11. Juni an der TU Dortmund eine Fachtagung zum Thema „Industrial Engineering zwischen Taylor und Toyota“. Anliegen war es, die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen dem Toyota Produktionssystem und dem traditionellen Industrial Engineering (IE) deutlich zu machen. In diesem Spannungsfeld sollten wirksame Methoden für nachhaltigen Unternehmenserfolg aufgezeigt werden. Das Thema lockte 160 Besucher in den Hörsaal. Die Veranstalter waren mit der Teilnehmerzahl und den lebhaften Diskussionen im Anschluss der Fachvorträge sehr zufrieden.

Die Vorträge der Referenten waren vielschichtig und beleuchteten verschiedene Aspekte und Rahmenbedingungen des Industrial Engineering. Jeder Referent gab den teilnehmenden Experten aus seinem Erfahrungsschatz essentielle Anregungen mit auf den Weg.

#### Mehr Energie in die Prozesse stecken

Prof. Dr. Jochen Deuse von der TU Dortmund definierte den Begriff „Arbeitsstandard“ analog dem Toyota-Produktionssystem als einen nächsten Zielzustand auf dem Weg zum Idealzustand. Standards seien keine statischen, sicheren Zustände, auf denen man sich ausruhen könne. Die Implementierung von Arbeitsstandards erfordere viel Energie, die vor allem in die Optimierung der Prozesse gesteckt werden müsse, so Deuse. Er machte deutlich, dass Taylor und Toyota in einigen Punkten gar nicht so weit auseinander liegen. Bei beiden Visionen steht nicht die Profitmaximierung im Vordergrund. Auch bei Toyota sollen, ähnlich Taylor, alle Arbeiten in Bezug auf Inhalt, Ablauf, Timing und Resultat in hohem Maße spezifiziert sein und Verbesserungen im Einklang mit der wissenschaftlichen Methode durchgeführt werden.

#### Geführte Verbesserung vor Ort anstreben

Bei der Robert Bosch GmbH hat man frühzeitig gemerkt, dass Methoden und Werkzeuge allein noch kein funktionierendes Produktionssystem ausmachen. Die Themen Mitarbeiterentwicklung und geführte Verbesserung rückten daher immer mehr in den Mittelpunkt. Heute nutzt Bosch zur Auftragsabwicklung einen standardisierten, übersichtlichen Werkzeugkasten und schickt seine Führungskräfte auf den Shopfloor, um dort gemeinsam mit den Mitarbeitern geführte Verbesserungen umzusetzen. Carsten zur Steege von der Robert Bosch GmbH betonte in seinem Vortrag, dass Standardisierung nicht nur einen möglichst hohen Detaillierungsgrad bis hin zur Beschreibung von Tätigkeiten der linken und rechten Hand bedeutet, sondern vielmehr eine ganzheitliche Arbeits- und Prozessgestaltung.

#### Standardisierungen bottom-up einführen

Als Mitarbeiter der IG Metall nahm Konrad Siegel in seinem Vortrag die Sicht des Arbeitnehmers ein und nannte kritische Punkte bei der Einführung von Produktionssystemen. Er umriss die Thematik des Leistungsentgeltes nach ERA und formulierte als Fazit: „Wenn Standardisierung für die Belegschaft von oben durchgeführt wird, ohne die Mitarbeiter einzubeziehen, dann ist das eine Fehlinterpretation von Taylor und führt bestenfalls zu Kostensenkungen, aber nicht zu nachhaltigen Rationalisierungen.“

#### Industrial Engineers zu Allroundern ausbilden

Oskar Heer von der Daimler AG fokussierte in seinem Vortrag die Bedeutung des IE für den Unternehmenserfolg und die hohen Anforderungen, die an die Industrial Engineers von

## Deutsche MTM-Vereinigung e.V. - Pressemeldung



**Von Anfang an richtig!** Die MTM-Prozesssprache ist das weltweit am meisten eingesetzte Werkzeug zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsabläufen. Die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. hat über 500 Firmenmitglieder, darunter namhafte Unternehmen wie Airbus, Daimler, Bosch und VW. Schwerpunkt ist die Steigerung der Produktivität in den Unternehmen durch einfache Gestaltungsmaßnahmen.

morgen gestellt werden. Sie sind im Unternehmen Verantwortliche für die Methoden, Experten in der Anwendung und Berater für die anderen Unternehmensbereiche. Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Effizienz, Qualität und Schnelligkeit und müssen entsprechend ganzheitlich ausgebildet werden, um diese Anforderungen zu meistern.

### Über Führungskräfte Visionen vermitteln

Prof. Dr. Winfried Hacker von der TU Dresden brachte arbeitspsychologische Aspekte ein und erläuterte „neue“, soziotechnische Formen der Arbeitsorganisation in der Produktion. Seiner Meinung nach entscheiden Ziele und Werte sowie die Qualität der Arbeit über die beste Arbeitsorganisation. Mit dem Satz „Das Vermitteln von Visionen ist Führungsaufgabe“ betonte er die Rolle des Managements als treibende Kraft.

### Vor Ort sehen lernen

Peter Teufel von der Syncro GmbH & Co. KG war mehrere Jahre bei Toyota in Japan beschäftigt und weiß, dass der Erfolg des Unternehmens vor allem in dem konsequent auf Verbesserungen ausgerichteten Shopfloor Management liegt. Dafür gibt es Team Leader (Hanchos), die jeweils fünf bis acht Werker unter sich haben und deren Hauptaufgabe es ist, Verbesserungen durchzuführen. Sie müssen selbst mitarbeiten und die besten Werker sein. Sie sind hoch qualifiziert und durchlaufen eine intensive, bis zu 2-jährige Ausbildung. Der Standard ist das wichtigste Instrument der Hanchos beim Beobachten der Werker und beim Aufspüren von Abweichungen im Arbeitsablauf. Dabei wird in Japan die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, höher eingeschätzt, als die Fähigkeit, das Problem selbst lösen zu können.

Teufels Botschaft an die Teilnehmer, die er in der Podiumsdiskussion formulierte, brachte die Essenz des Tages auf den Punkt: „Gehen Sie raus auf den Shopfloor, machen Sie das Handy aus und beobachten Sie nur. Lernen Sie sehen und gehen Sie dann in die direkte Kommunikation mit den Werkern. Nur so können nachhaltige Verbesserungen erzielt werden.“

Die Referenten und Experten im Publikum waren sich einig darin, dass eine bloße Übertragung der sichtbaren Methoden und Werkzeuge des Toyota Produktionssystems nicht zum Erfolg führen kann. Vielmehr geht es darum, die nicht sichtbare, konsequente Verbesserungskultur zu verstehen und zu verinnerlichen.

### Für Rückfragen:

Pressereferentin Daniela Wolf  
Tel.: 03741 – 719 58 0  
Fax: 03741 – 719 58 11  
Mail: D.Wolf@dmtm.com