

Infoblatt Toyotismus



Automobilproduktion bei Porsche (Porsche)

Elemente des Toyotismus und seine gesellschaftlichen Auswirkungen

Geschichte und Merkmale des Toyotismus

In den 1950er Jahren galten japanische Automobile als billig und minderwertig. Damit die japanische Autoindustrie gegenüber der US-amerikanischen Konkurrenz wieder wettbewerbsfähig wird, wurde ein radikaler Neubeginn bei Toyota beschlossen. Die Maßnahmen führten schließlich dazu, dass Toyota im ersten Quartal 2007 vor dem US-amerikanischen Konzern General Motors der größte Autohersteller gemäß PKW-Absatz ist. Nach Jahresgewinn und Börsenwert ist Toyota bereits seit Jahren Weltmarktführer auf dem Automobilmarkt. Der Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg wurde in den 1950er Jahren bei der Umstellung des Produktionsprozesses gelegt. Die Qualität der Produkte wurde verbessert, die Produktivität ständig erhöht und die Produktion flexibler gestaltet. Dies ermöglichte eine hohe Effizienz bei niedrigen Stückzahlen, aber dennoch vielfältigen Produkten. Weiterhin wurde Wert auf schnelle und effiziente Entwicklungszyklen gelegt. Diese Schritte widersprachen den bis dato verbreiteten tayloristischen Produktionsweisen der Fließbandfertigung. Deren wesentliche Kennzeichen waren die Massenproduktion von standardisierten Konsumgütern, Massenkonsum und ein hoher Grad an Arbeitsteilung und Monotonie der Arbeit. Die Organisation war strikt in Planung, Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Qualitätskontrolle getrennt und das stark hierarchische System diente vornehmlich der Überwachung der Arbeiter.

Die fordistischen Produktionsweisen gerieten Anfang der 1970er in die Krise. Die Unternehmen gelangten mit ihren herkömmlichen Rationalisierungsstrategien und Erhöhung des Ausstoßes an Wachstumsgrenzen. Die Märkte waren größtenteils mit Massengütern gesättigt. Hinzu kam die erste Ölkrise 1973, die die Ausbreitung der Massenarbeitslosigkeit in vielen westlichen Industrieländern mitverursachte. Außerdem erhöhten die monotonen Tätigkeiten bei der Produktion den Widerstand der Arbeitnehmerschaft gegen die Arbeitsbedingungen. Die fordistisch ausgerichteten Konzerne begannen sich deshalb nach alternativen Konzepten für die Reorganisation der Produktion umzuschauen. Fündig wurden die Unternehmer in Japan, welches seinerseits kaum von der Arbeitslosigkeit und vom Rückgang des Wirtschaftswachstums betroffen war. Den endgültigen Durchbruch in den westlichen Industrieländern erlangte das toyotistische Konzept durch die vom MIT (Massachusetts Institute of Technology) verfasste Studie Ende der 1980er Jahre. Diese ermöglichte die Umsetzung des japanischen Konzepts in die westliche Produktions- und Arbeitswelt. Das Konzept der japanischen Automobilhersteller bekam einen Namen – Toyotismus – und erlangte damit seinen Durchbruch in den weltweiten Autofabriken. Nach der Einführung der fordistischen Prinzipien wird der Toyotismus auch als zweite revolutionäre Umwälzung im Produktionssystem betrachtet und mit der postfordistischen Phase gleichgesetzt.

Elemente des Toyotismus

Ein Kernelement des Toyotismus ist die schlanke Produktion (Lean Production) und das schlanke Management (Lean Management). Die schlanke Produktion beinhaltet die völlige Beseitigung von Verschwendung beim Fertigungsprozess. So sollen Arbeiten ohne Wertschöpfung, Lagerhaltung und Überproduktion vermieden werden. Außerdem gehören noch die Gruppenarbeit, Just-in-Time, das Kaizen-Prinzip (kontinuierliche Verbesserungen), autonome Automation und ein hohes Maß an technologischer Ausstattung dazu. Wichtig ist hierbei nicht nur die Kosten zu reduzieren, sondern auch die Wertschöpfung zu steigern. Die verschiedenen Elemente der toyotistischen Fertigung im Einzelnen:

- Gruppenarbeit bedeutet meist eine Gruppe von 6 - 8 Mitarbeitern, deren Fähigkeitspotenziale intensiv genutzt werden sollen. Dabei ist es die Aufgabe eines jeden Gruppenmitglieds in der Montagearbeit, Qualitätssicherung, Instandhaltung und Materialbereitstellung zu arbeiten. Die Mitarbeiter werden sozusagen multifunktional eingesetzt. Job-Rotation, also der regelmäßige, unternehmensinterne Wechsel des Arbeitsplatzes, soll einer einseitigen Ausrichtung des Mitarbeiters entgegen wirken.
- Just-in-Time heißt, das richtige Erzeugnis zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Damit werden die Lagerkosten vermieden. Die interne und externe Logistik des Unternehmens muss konsequent auf dieses Konzept ausgerichtet werden.
- Das Kaizen-Prinzip stammt ebenfalls vom Automobilhersteller Toyota und beschreibt wörtlich übersetzt die "Veränderung zum Besseren". Ständig sollen prozessorientierte Qualitätsverbesserungen auf allen Hierarchieebenen des Arbeitsprozesses vorgenommen werden. Ziel ist eine Null-Fehler-Produktion (Totally Quality Management). Die Mitarbeiter werden angehalten, kontinuierlich Verbesserungsvorschläge zu machen.
- Autonome Automation ermöglicht den Mitarbeiter das Fließband bei fehlerhaften Teilen selbst zu stoppen. Ein direkter Eingriff in den Produktionsablauf ist somit eigenverantwortlich möglich. Grundlage von Fortschritten im Produktionsverlauf sind die neuen Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien.
- Die Technologische Ausstattung war schließlich die Voraussetzung für die schrittweise Abschaffung von besonders monotonen Arbeitsabläufen der tayloristischen Fließbandfertigung durch die Einführung von Automaten und Robotern. Die modernen Maschinen ermöglichen außerdem eine kurzfristige Umstellung der Produktion und damit eine flexiblere und termingerechte Herstellung von den detaillierten Wünschen des Kunden entsprechenden Produkten. An einer einzigen Maschine können verschiedene Modelle montiert werden.

Die Elemente des Toyota-Prinzips orientieren sich nicht nur an der flexiblen, dezentralisierten und schlanken Gestaltung des Produktionsprozesses, sondern auch an der Gesamtorganisation des Unternehmens. Flache Hierarchien werden angestrebt, die Mitarbeiter disziplinieren sich über gegenseitige Selbstkontrolle und durch verkürzte Kommunikationswege herrscht mehr Transparenz.

Gesellschaftliche Auswirkungen

Die veränderten Produktionsweisen haben positive, aber auch negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Unternehmensumwelt. Vorteilhaft für die Arbeiter wirkt sich die Arbeitsbereicherung durch weniger Monotonie, mehr Arbeitszufriedenheit durch breiter angelegte, anspruchsvollere und herausfordernde Arbeiten aus. Dadurch erhöht sich auch die Identifikation mit der Arbeit und dem Produkt. Negative Folgen sind häufig mehr Stress, Einengung und Ausgrenzung von Leistungsschwächeren. Der Leistungs- und Konkurrenzdruck ("Management by Stress") führt bei manchen Mitarbeitern zu Selbstausschöpfung und Überforderung.

In der Praxis bedeutet schlanke Produktion die Auslagerung von bisher in das Unternehmen integrierten Dienstleistungen wie Kantine und Gebäudereinigung und stattdessen Konzentration auf wenige hochprofitable Kernbereiche und Verringerung der Fertigungstiefe. Verbliebene Abteilungen werden gleichzeitig in selbstständige betriebswirtschaftliche Einheiten umgewandelt, die betriebsintern zueinander in Konkurrenz stehen. Es werden aber nicht nur die unternehmensinternen Strukturen angepasst, sondern auch die Beziehungen nach außen mit den anderen Akteuren neugestaltet. So entstehen durch das Just-in-Time Prinzip völlig neue Zulieferbeziehungen, die sich bis zu komplexen Netzwerkstrukturen hin entwickeln können. Nachteilig können sich die gegenseitigen Abhängigkeiten von Unternehmen und Zulieferern auswirken. Trotz der zahlreichen gegenteiligen Elemente bedeutet der Toyotismus aber keine absolute Abkehr von fordistischen Prinzipien in der Produktion. Fließband, Taktzeit, Standardisierung und Arbeitspläne gibt es nach wie vor. Die angestrebte Humanisierung der Arbeit wird so nur teilweise erreicht. Gewinner der toyotistischen Arbeitsorganisation sind die Kernbelegschaften der modernen Technologie-Zentren in den Industriestaaten. Viele Beschäftigte der ehemals fordistischen Großbetriebe stehen aber vor ganz neuen Herausforderungen. Strukturelle Arbeitslosigkeit und ungesicherte Arbeitsverhältnisse (wie Leiharbeit, befristete Arbeitsverträge, schlecht oder gar nicht sozial abgesicherte Teilzeitarbeit) finden nicht zuletzt in der toyotistischen Produktionsweise ihre Ursache. Die westlichen Industriestaaten stehen aber wohl

erst am Anfang dieser Entwicklung. Obwohl das System bereits seit den 1980er Jahren in der westlichen Literatur ausführlich beschrieben ist, sind heute schätzungsweise 10 % der Unternehmen in Deutschland nach diesem Prinzip organisiert.

Quellen:

Quelle: Geographie Infothek

Autor: Mirko Ellrich

Verlag: Klett

Ort: Leipzig

Quellendatum: 2005

Seite: www.klett.de

Bearbeitungsdatum: 01.05.2012

Autor/Autorin:

Mirko Ellrich

<http://www.klett.de/terrasse>

Letzte Änderung: 30.07.2014