

Das große Lean-Missverständnis

Was passiert, wenn wir Kaizen im ursprünglichen Sinne verstehen und anwenden?

Lean-Management beruht ursprünglich auf der japanischen Kaizen-Philosophie. Auf dem Weg nach Deutschland ging dabei eine entscheidende Erkenntnis verloren: Die Optimierung von Abläufen ist in erster Linie eine Frage der Unternehmenskultur. In der Realität deutscher Unternehmen wird Lean dagegen als Zielvorgabe von oben implementiert, bei der die menschliche Natur keine Rolle spielt.

von René Junkes

Als Anfang der neunziger Jahre in Europa zum ersten Mal von Lean Management gesprochen wurde, schauten viele Berater und Manager auf den Vorreiter Toyota. Nicht, dass die Japaner selbst je von Lean gesprochen hätten. Die Revolution des Autokonzerns basierte auf dem Begriff Kaizen, was so viel bedeutet wie Veränderung zum Besseren. Dabei geht Kaizen als Methode weit über das Ziel hinaus, lediglich die Produktivität zu verbessern. Es ist ein täglicher Prozess, der bei richtiger Anwendung den Arbeitsplatz menschlicher macht, bei dem harte überflüssige Arbeit (muri) eliminiert, Verschwendung (muda) vermieden und Abläufe (mura) harmonischer werden.

Kaizen ist ein Weg, der nicht gegen Menschen, sondern mit ihnen und aus ihnen heraus entwickelt wird. Die Wertschätzung gilt den einfachen Mitarbeitern in der Produktion, die jeden Prozess erst mit Leben füllen. Von Kaizen inspiriert, versuchte Toyota jede Maßnahme oder Entscheidung – sei es die eines Vorstandes oder des Controllings – in den Dienst der Produktion zu stellen. Oder anders gesagt: Der einzelne Arbeiter mit seiner Motivation und Leistungsbereitschaft rückte gemeinsam mit seiner Maschine und ihrer Verfügbarkeit in den Fokus aller Anstrengungen, weil in

diesem Zusammenspiel die eigentliche Wertschöpfung entsteht.

Aus Kaizen wurde im Westen Lean: Eine Management-Theorie, die auf Verschlankeung, Effizienzsteigerung und eine hochflexible Produktion abzielt. Leider findet dabei ein Faktor kaum Berücksichtigung: Während die Produktion umgestellt wird, behält man die bisherige Firmenkultur meist bei – den Fokus auf Zahlen ebenso wie die Art und Weise, mit Menschen umzugehen. Kaizen, die Idee hinter Lean, bezieht sich als Philosophie aber vor allem auf die menschliche Kultur: Nicht die Anforderungen der Technologie stehen im Vordergrund, sondern die Bedürfnisse der Menschen, die eine Technologie nutzen.

Lean-Implementierung zwischen Misstrauen und TPM

Die Einführung von Lean wird von deutschen Mitarbeitern meist als Anstoß von oben oder von Außen erlebt. Beginnend mit einer Wertstromanalyse, die den Ist-Zustand ermittelt, gefolgt von einem Wertstromdesign, das zeigt, wie flexibel und schnell ein Produkt in Zukunft gefertigt werden könnte. Als Weg zum Ziel wird dann häufig ein TPM-Programm eingeführt, um Instandhaltung und Auslastung der Maschinen zu verbessern.

Da die betroffenen Mitarbeiter in keiner Weise an dem Vorgehen beteiligt sind, bleibt ihnen die Vision ebenso fremd, wie die TPM-Maßnahmen als Zumutung erlebt werden. Das Management geht jedoch davon aus, dass es reicht, das Zielbild zu präsentieren und die TPM-Maßnahmen zu erläutern, um die Bediener der Maschinen begeistert auf den Weg zu schicken. Das weit verbreitete Phänomen "Führen mit Zielvereinbarungen" soll es richten.

Als nächstes wird den betroffenen Mitarbeitern von externen Experten gezeigt, wie sie per TPM das von oben gewünschte Ziel erreichen. Die Annahme der Führung, die als Botschaft bei den Mitarbeitern ankommt: Wir gehen davon aus, dass ihr nicht wisst, wie ihr die Verfügbarkeit der Maschine sicherstellt. Was den Verantwortlichen dabei nicht auffällt: Der scheinbare Mangel an Expertise ist nur ein Beleg für das fehlende Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter, denen bisher jede Möglichkeit des Mitdenkens und der Beteiligung an der Pflege der Maschinen abgesprochen wurde.

Aber mal ehrlich: Warum verhalten sich Mitarbeiter gegenüber ihren Maschinen nicht so verantwortungsvoll wie gegenüber ihrem eigenen Auto, das sie



Foto: © Fotolia RAW - Fotolia.com

Motivierte Teams, denen Vertrauen entgegengebracht wird, werden zu Treibern im Verbesserungsprozess.

wahrscheinlich mit großer Liebe pflegen und instandhalten? Warum sind sie nicht darauf bedacht, störungsfreie Schichten zu erleben, in der ihre Maschine mal nicht ausfällt? Liegt das daran, dass ihnen sogar in der Arbeitsbeschreibung die Pflege der Maschine untersagt wird? Diese Leistung würde ja einen höheren Lohn bedeuten, da sie mit einer gewissen Qualifikation verbunden ist. Oder liegt es daran, dass den Mitarbeitern keine Zeit dafür gegeben wird, da ja produziert werden muss und man sowieso aufgrund von vielen Stillständen nicht hinterher kommt? Letzteres wird dann häufig als Grund aufgeführt für die Installation einer Instandhaltungsabteilung.

Diese IH-Abteilung gehört nicht zum Produktionsteam und soll sich am besten außerhalb der Produktionszeit um die Maschinen kümmern, was in den meisten Fällen nicht gelingt, da Maschinen in der Regel unerwartet ausfallen. Dennoch muss der Mitarbeiter an der Maschine pro Schicht gewisse Stückzahlen erreichen. Die Folge: Die Mitarbeiter passen sich der gewünschten Verfügbarkeit an. Wie hoch die wahre Verfügbarkeit ist, bleibt jedoch unklar. Maschinenbediener frisieren die Zahlen zu ihren Gunsten, sodass sie zum Beispiel in den Genuss inoffizieller Zigarettenpausen kommen. Ein verantwortungsloses Verhalten? Warum

nicht, schließlich wird der Lohn mit der Arbeitsbeschreibung, die eigenverantwortliches Handeln ausschließt, künstlich niedrig gehalten.

Mit der Einführung von Lean gibt man den Mitarbeitern dann plötzlich mehr Zeit zur Pflege der Maschinen, um das geforderte Ziel zu erreichen. Plötzlich wird es dem Bediener erlaubt, sich zu beteiligen, sich mit der IH-Abteilung zu verständigen und sogar als Team zusammenzuarbeiten. Jetzt soll der Bediener mitdenken, eigenverantwortlich handeln und somit ein Interesse für "seine" Maschine zeigen. Aber weil die Einführung von Lean nicht verbunden wird mit dem Schritt in eine neue Kultur des Miteinanders, erhalten die Mitarbeiter eines immer noch nicht: ein Mehr an Vertrauen durch das Management. Und so wird bald eine TPM-Organisation etabliert, die von nun an alle Maschinen mit ihren Bedienern kontrolliert. Die Bediener der Maschinen müssen dafür zusätzlich zu ihrer gewohnten Arbeit eine Unmenge von Dokumenten ausfüllen, die der neuen Kontrollinstanz dabei helfen sollen, ihre Zahlen zu erreichen.

Wie kommen diese Veränderungen bei den Mitarbeitern an, was spüren sie bei solch einer Einführung von Lean in ihrem Alltag? Auf jeden Fall ein großes Inte-

resse an ihren Maschinen, aber meist ein geringes an ihrer eigenen Motivation und Leistungsfähigkeit.

Wenn die Teams selbst zu TPM-Treibern werden

Lean ermöglicht mit diesem Mix aus Kontrolle und Misstrauen durchaus Verbesserungen. Aber bei weitem nicht das, was möglich wäre. Der Fehler liegt im System, wenn etwa ein Wert wie die Gesamtanlageneffektivität (GAE) errechnet wird, indem die Maschinen-Faktoren Verfügbarkeit, Leistung und Qualität miteinander multipliziert werden. Selbst wenn die einzelnen Faktoren positiv ausfallen, wird die höchstmögliche GAE nur selten erreicht. Der Grund: Damit Maschinen zum Beispiel eine Verfügbarkeit von 80 Prozent und mehr erreichen, müsste ein Team aus Bedienern äußerst leistungsbereit sein. Eine realistische GAE lässt sich also nur ermitteln, wenn endlich der Faktor Motivation berücksichtigt wird.

Die Implementierung von oben, über Zielvereinbarungen und Kontrolle, macht es unwahrscheinlich, dass Menschen an ihrem Arbeitsplatz alles dafür tun, dass die Produktionsmittel optimal zur Verfügung stehen.

Was wäre aber, wenn man sich bei der Einführung von Lean darauf konzent-

rieren würde, im ersten Schritt Highly-Connected Teams zu entwickeln? Teams also, bei denen das harmonische Zusammenarbeiten dazu führt, dass die Verbesserungen eines TPM-Programms aus eigenem Willen angestrebt werden. In solchen Teams ist das Vertrauen zueinander und in die Führung so stark ausgeprägt, dass es Bedienern leicht fällt, Missstände in der Produktion der Führungskraft mitzuteilen. In solchen Teams warten Mitarbeiter nicht voller Schrecken darauf, dass sich die Führung wieder neue Maßnahmen ausdenkt, sondern rufen ihrerseits nach besseren Möglichkeiten, "ihre" Maschine zu pflegen. Wieso

überprüfen wir also nicht den Stillstand der Produktions-Teams und deren Hintergründe. Liegt es an der Maschine oder ist es im Grunde der Stillstand des Teams? Wie würden wir vorgehen, wenn wir das

verstanden haben? Und welche herausragenden Ergebnisse könnten wir dann mit Lean im Sinne von Kaizen wirklich erreichen? ■



Der Autor

René Junkes sammelte über zwei Jahrzehnte Erfahrungen in anderen Kulturen, wo er seine Menschenkenntnis erweiterte. Als ausgebildeter psychologischer Berater, diplomierter Mediator, systemischer Coach und Kommunikationstrainer unterstützt er Menschen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Als Beyonder sorgt der Lean-Experte heute für eine neue Qualität im Miteinander in Organisationen.

Kontakt: rene@beyond-leadership.de

Wertschöpfung durch Scrum

Warum nutzen überzeugte Lean-Anhänger die Scrum-Methodik?

Agiles Projektmanagement bietet viele Vorteile, von denen wir einige bereits in dieser Serie erläutert haben. Die Nutzung des Scrum-Frameworks führt zu einer Steigerung der Wertschöpfung für das Endprodukt. Eine detaillierte Beschreibung des Scrum-Projektmanagements finden Sie in meinem Beitrag in YOKOTEN 06/2014, S. 15 ff.

von Jochen Wenz

Ansatz für Produktqualität: Monozukuri

Professor Takahiro Fujimoto formuliert den Ansatz "Monozukuri" ("Mono" = Ding/Sache, "zukuri" = herstellen) als "the duplication of design data into a material". Ein Endprodukt ist also die Summe aller Informationen und Tätigkeiten. Darunter sind nicht nur die reinen Produktionsprozesse zu verstehen. Nach diesem ganzheitlichen Ansatz fallen unter einen Herstellungsprozess auch Verwaltungstätigkeiten, Entwicklungsprozesse und viele weitere Tätigkeiten. Nach Shunji

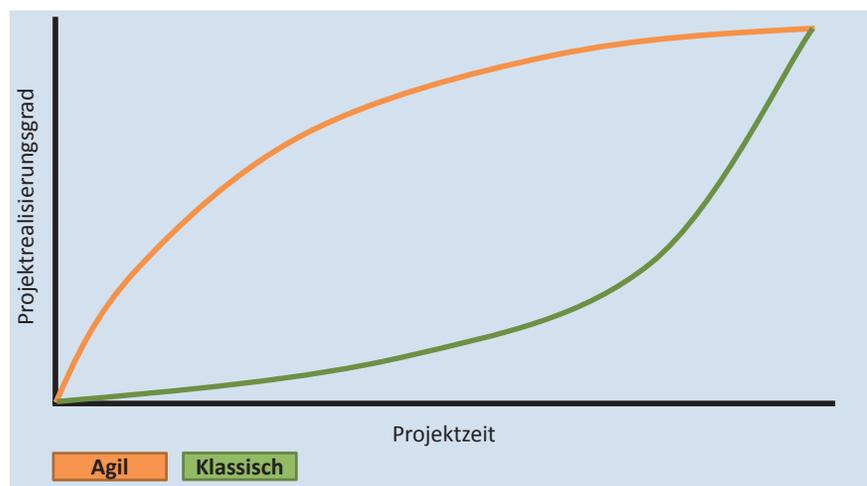


Abb. 1: Vergleich Projektverlauf klassisch - agil.