

# 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 Original<sup>1</sup> erscheint in grüner Schrift, der Text der im Buchhandel erhältlichen deutschen Übersetzungsausgabe aus dem Englischen<sup>2</sup> 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 wichtiger 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, Massachussets 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