

Lean auf gut Deutsch Der One-Piece-Flow

In der Buchreihe „Lean auf gut Deutsch“ werden die Grundlagen von Lean erklärt, ohne den Umweg der Übersetzungen aus der englischen Sprache zu nehmen. Hier stellen wir Ihnen regelmäßig Beispiele vor, die oft bei der Übersetzung missinterpretiert wurden.

Wer kennt noch das Toyota-Haus auf den zwei Säulen Just-in-Time und Jidoka? Just-in-Time besteht aus drei Elementen: One-Piece-Flow, Fertigung im Kundentakt und ziehendes System.

Als Dolmetscherin bekomme ich bei dem Begriff One-Piece-Flow die Krise. Das ist typisches Japenglish und kann nur von einem japanischen Native Speaker kommen, der das alltagssprachliche Ursprungswort Ikko-Nagashi spontan ins Englische übersetzt hat. Was daran falsch ist? Ikko bedeutet ein Stück. Das mit One Piece zu übersetzen, ist noch okay. Das Leid beginnt mit der Übersetzung von „nagashi“ als „flow“. Nagashi ist die Substantivierung des Wortes Nagasu 流す, was „spülen, durchschicken, durchziehen“ bedeutet. Es ist ein aktives Verb und bezeichnet eine bewusste Aktion. Der Übersetzungsfehler ist wohl passiert, weil es eine passive Form mit dem gleichen Wortstamm gibt, dargestellt mit dem gleichen chinesischen Schriftzeichen, nämlich Nagareru 流れる. Das bedeutet „fließen“.

Aktive und passive Verben zu verwechseln kommt bei Natives häufiger vor, z. B. „erschrecken“ und „erschrocken“. Genau das ist hier bei der Übersetzung von „nagasu“ und „nagareru“ passiert. In diesem Fall ist aber dieser Fehler der entscheidende Punkt. Beim One-Piece-Flow geht es nicht darum, dass die Dinge fließen und es hat nichts mit dem Fließband zu tun und nichts mit der Bewegung irgendwelcher Dinge.

Es geht hier ums Prinzip. Wenn man Just-in-Time will, möchte man alles dann

da haben, wenn man es braucht. Also auch für den Kunden zum günstigsten Zeitpunkt, nämlich dann, wenn er etwas tatsächlich braucht und zahlungsbereit ist. Im Grunde geht es bei dieser Säule darum, wie man es sich einrichten muss, wenn man so schnell wie möglich an sein Geld kommen will: Fange erst an, wenn Du weißt, was der Kunde will (ziehendes System) damit Du nichts umsonst machst, ziehe den Auftrag in einem Rutsch durch alle Prozesse und Sorge dafür, dass die Übergabe durch alle Hände rhythmisch mit dem Kunden synchronisiert ist, damit am Ende dieser zahlungsbereit dasteht, wenn alles fertig ist. Die ökonomische Motivation hinter dem One-Piece-Flow ist der Wunsch, „so schnell wie nur möglich an sein Geld zu kommen“, weil fast alle Produzenten für ihre Kunden erst einmal in Vorleistung treten müssen.

Taiichi Ohno nennt seine Logik „beyond large scale production“, denn es ist nichts anderes als eine Kampfansage an die Auslastungsgläubigkeit, die geschäftsschädigend wird, wenn es viele nicht synchronisierte Schnittstellen zwischen den Prozessschritten gibt, die die Rechnungsstellung durch „Häufchenbildung“ unnötig verzögern. In der Mitte des vergangenen Jahrhunderts, als die Produktarchitektur immer komplizierter wurde und immer mehr Schnittstellen zu koordinieren waren, machte man die Erfahrung, dass es günstiger sein kann, den Cashflow vor die Auslastung zu stellen. Wenn ich statt der Auslastung den Cash-Inflow priorisiere, darf ich den Auftrag nicht an einer Stelle „im Batch“ sammeln, weil ich mich zwar dadurch besser auslaste, aber die Rechnungsstellung des ersten Auftrags auf den letzten des „Häufchens“ warten muss.

Deshalb muss ich Prozesse so einrichten, dass ich den Auftrag einzeln ohne Stockungen durchziehen kann. Dafür ist aktives Tun notwendig und das ist ikko-nagashi. Es geht hier nicht um Werkstücke, die einzeln durch die Halle bewegt werden, sondern um den Auftrag,



In „Lean auf gut Deutsch“ erklärt Mari Furukawa-Caspary die Wurzeln von Begriffen.

der „ohne Häufchen“ durch alle Prozesse „durchgezogen“ wird, damit unsere Arbeit so zügig wie nur möglich bezahlt wird.

In manchen Projekten wird versucht, die Werkstücke einzeln durch die Halle zu bewegen, ohne dass jemand daran Hand anlegt. Das ist eine unsinnige Folge dieser Fehlübersetzung, ein tragikomisches Muda.

Es geht um die Zeit zwischen Auftrags-eingang und Bezahlung, weniger um die Kosten der Bestände, die aber im Ergebnis erheblich reduziert werden. Deshalb sollte man nicht zuerst auf die Bestandskostensenkung achten, sondern auf Verringerung der Durchlaufzeit, Synchronisierung aller Prozessschritte mit dem zahlenden Kunden und reibunglose und fehlerfreie Übergabe an den Schnittstellen. Sparen an der falschen Stelle führt zum gegenteiligen Effekt.

In letzter Konsequenz führt das zur Hitoriyatai-Methode in der Zellfertigung (üblich in der Drucker- und Kopiergeräteindustrie), wobei ein Produkt von einer Person in einem einzigen Takt zusammengebaut wird und alle Teile am Bestpoint liegen, quasi auf dem Silbertablett. Dabei dürfen die Menschen nicht zu 100 % ausgelastet sein, im Gegenteil. Sie müssen darauf achten können, dass Aufträge in einem Rutsch auf Anhieb gelingen und bezahlt werden. Das geht nur, wenn die Menschen einen kleinen Puffer haben, mit dem sie auf jedwede Abweichung reagieren können. ■

DIE AUTORIN **Mari Furukawa-Caspary**
Buchautorin, Übersetzerin und
Vermittlerin zwischen den Kulturen
mari@furukawa-translations.de

