

Lean bedeutet nicht „weniger“ sondern „mehr“

von Mari Furukawa-Caspary

Der Begriff *Lean* wurde vor über 20 Jahren von Womack, Jones und Roos im Rahmen einer MIT-Studie geprägt. Die Wurzeln von *Lean* liegen in dem weit umfangreicheren Produktionssystem von Toyota. Mittlerweile arbeiten weltweit führende Unternehmen nach den Lean-Prinzipien.

Viele überrascht es, dass dieser Begriff in der japanischen Industrie keinen Eingang gefunden hat, obwohl dort seit vielen Jahren Unternehmen „schlank“ arbeiten. In Japan wird die Weiterentwicklung des Toyota-Produktionssystems unter dem Begriff „monozukuri“ (s. auch Yokoten Ausg. 03/2012) vorangetrieben. Monozukuri ist ein Kunstwort, welches „Dinge machen“ bedeutet und die Prämissen der industriellen Produktion grundsätzlich hinterfragt.

Beispielsweise wird der Lean-Experte Shunji Yagyu, der in den 1980er Jahren die Lean-Implementierung einer japanischen GM-Tochter erfolgreich leitete und seit mehr als 15 Jahren in deutschen Unternehmen *Lean* einführt, nicht müde zu warnen, dass die Bezeichnung *Lean* irreführend sei. Seiner Ansicht nach sollte man dieses System nicht *Lean System* sondern „Enrichment System“ nennen, also „Anreicherungssystem“.

Kein Unternehmen wird deshalb *lean*, weil es das „*lean sein*“ als Ziel verfolgt. *Lean* funktioniert vor allem dann, wenn bis dato in der Betriebswirtschaft vernachlässigte Ressourcen wie menschliche Organisations-, Kognitions- und Lernfähigkeit bewusst Teil von organisationalen Strukturen werden. So werden diese aktiviert und angereichert. Ergo bedeutet *Lean*: Je mehr Wissen die Strukturen gespeichert haben, mit desto weniger kommt man aus, um ein Ergebnis zu erzielen.

Der Schlüssel hierzu ist die in der westlichen Wahrnehmung häufig übersehene zweite Säule des TPS-Hauses, das Jidohka. Schwierig ist die Übersetzung dieses auf einem Wortspiel basierenden Kunstworts. Übersetzungsversuche münden in gequälten Wortschöpfungen wie „Intelligente Automation“ oder „Autonation“; Toyota selbst versucht es durch den Slogan „Respect for People“ greifbar zu machen. Erstere hören sich so an, als ob es sich hier um eine besondere Form einer Maschine handele. Oder ist vielleicht doch eine universelle moralische Haltung gemeint, die keine ökonomische Forderung ist?

Beide Interpretationen führen in die Irre. Es geht um weit mehr. Es geht um ein Grundkonzept bei der

Herstellung von handelsfähigen Produkten. Es geht um die alte Handwerkerweisheit, dass ein perfektes Produkt nur entsteht, wenn der Mensch Werkzeug und Material beherrscht. Nicht sentimentale Menschenfreundlichkeit rückt den Menschen in den Mittelpunkt dieses Produktionssystems; es ist eine zentrale Forderung, dass bei diesem Zusammenspiel der Mensch sich niemals Maschinen und Material ausliefern soll. Der berühmte Webstuhl von Toyoda blieb von selbst stehen, wenn ein Faden riss. Dabei war nicht das primäre Ziel, Garn und Ausschuss zu sparen, die beim alten Modell einfach weiterverarbeitet worden wären, sondern Situationen zu vermeiden, in denen Toyodas Mutter sich darüber ärgern musste, dass ihr eine „blöde“, d.h. nicht denkende, nicht sprechende, nicht lernende Maschine ins Handwerk pfuscht und ihr Tagewerk vernichtet.

Alle bekannten Tools – von 5 S über Poka Yoke hin zur Value Stream Map, aber auch Andon, TPM, Teamarbeit, Shopfloormanagement und Hoshin Kanri – sie alle sind Antworten auf die Frage: „Wie bekommt der Mensch an diesem Arbeitsplatz sein Werkzeug und sein Material in den Griff?“ Diese zentrale Frage gilt für Produktionsarbeitsplätze genauso wie für alle anderen Arbeitsplätze.

Wenn in Unternehmen vereinzelt Leanexperten versuchen, ein schlankes System zu entwerfen, dem sich alle anderen unterordnen sollen, wo Maschinenbedienern ihre schlanken Standards vorgeschrieben werden, die sie einzuhalten haben, oder wenn „intelligente“ Computersysteme, schlanke Systemvorgaben entwerfen, dann hat man *Lean* nicht verstanden. Die Zahlen werden auf Dauer stagnieren und enttäuschen, weil eine nachhaltige Verbesserung nicht möglich ist. Erst wenn die Strukturen in der Lage sind, erworbenes Wissen zu speichern, und wenn an allen Ecken und Enden mit dem täglich erworbenen Wissen die Strukturen angereichert werden, erst dann wird man ein Unternehmen haben, das mit immer weniger immer bessere Ergebnisse liefert. Der Weg bis dahin ist meistens lang.

Mari Furukawa-Caspary ist in zwei Kulturen aufgewachsen, der deutschen und der japanischen. Sie kennt die feinen Nuancen zwischen den Bedeutungen von Formulierungen in beiden Sprachen. Als Dolmetscherin für japanische Lean-Experten erlebt sie immer wieder wie sprachbedingte Missverständnisse entstehen.
www.furukawa-translations.de

