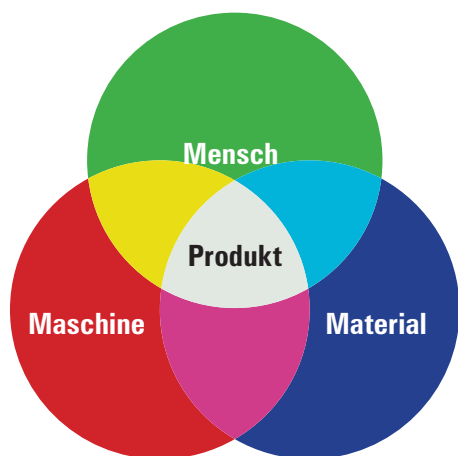


# Worauf es bei Lean wirklich ankommt

## Werkzeuge und Systeme beherrschen - nicht bedienen!

"Lean" ist fester Bestandteil in vielen Unternehmen und das Leanwissen teilweise sogar akademisiert. Leider geht dabei ein wesentlicher Aspekt unter: Lean ist kein Wissen, das man zukaufen kann. Selbstverständlich ist das Erlernen der Tools unerlässlich, aber das ist nur die Oberfläche.



Bei Monozukuri steht das Zusammenspiel von Mensch, Maschine und Material im Vordergrund.

von Mari Furukawa-Casparj

Sinn und Zweck der Produktion ist es, "Dinge zu machen" (japanisch: monozukuri). Eine Schwäche der modernen industriellen Produktion liegt darin, dass viele Menschen die Maschinen nur noch "bedienen" anstatt sie zu beherrschen.

Monozukuri hingegen setzt ein aktives Zusammenspiel von Mensch, Material und Maschine voraus. Wie entsteht ein gutes Produkt? Prof. Takahiro Fujimoto formulierte es so: "Jedes Artefakt ist ein Medium. Jedes Ding gibt Auskunft über die Menschen, die es hergestellt haben: Es ist ein Abdruck aller Informationen zur Herstellung dieses Produkts".

Im Produktionsprozess wird an jedem Arbeitsplatz Wissen abgefragt, das in das

Produkt einfließt. Die Schnittstellen zwischen Mensch, Material und Maschine (Werkzeug, System) wurden seit jeher durch das Können und Wissen eines Menschen beherrscht und gestaltet. Dieses Wissen gibt einem Produkt seinen Wert. Ein gutes Produkt entsteht, wenn an jedem Arbeitsplatz der Mensch sein Werkzeug und das Material beherrschen und sich störungsfrei dem Werkstück widmen kann.

Mit dem Einzug der industriellen Massenherstellung wurde jedoch vor über hundert Jahren ein vormodernes soziales Modell in die Arbeitsorganisation übernommen, das bis heute fortlebt. Für einen Herrn Ingenieur zur Kaiserzeit mag es selbstverständlich gewesen sein, die Ausführung und Bedienung seiner Erfindung einem Faktotum zu überlassen. Damals ist das Streben nach einer unmittelbaren Beherrschung des Materials und der Werkzeuge im Sinne der alten Handwerkertradition verloren gegangen. Wie holen wir das tiefe Wissen wieder an die Arbeitsplätze? Ein guter Ansatz ist die Vorgehensweise mit PDCA-Zyklen, Visualisierung oder 5S. Professionelles Arbeiten, egal in welcher Position, setzt voraus, dass man sich am Arbeitsplatz zu-rechtfindet und sich gründlich mit der Materie auseinandersetzen kann. Kommen obige Instrumente richtig zum Einsatz, dann können alle Mitarbeitenden vor Ort

ihr Wissen ständig weiterentwickeln. Das Vehikel hierfür ist der Standard. Die von den Teams entwickelten *Gemba*-Standards (vgl. Yokoten 05/2012, S. 11) sind keine Knebel. Denn sie sind keine Anweisung, sondern ein Konsens. Man benötigt diesen, um die Schnittstellen von Mensch, Maschine und Material zu koordinieren. In Standards soll sich das Gesamtwissen des Unternehmens spiegeln. Jeder soll darin seine täglichen Lernerfahrungen festhalten und so an der Wissensarchitektur des Unternehmens mitbauen.

Ein gutes Produkt ernährt viele Menschen. Wenn sich alle Beteiligten dessen bewusst sind, dann ist es einfacher, das Wissen jedes Einzelnen, das zu seiner Entstehung beiträgt, "einzufangen" und zu vernetzen. Dazu gehört auch ein reger Austausch zwischen Vertrieb, Konstruktion und Werker. Es muss z.B. Alltag sein, dass Monteure und Konstrukteure gemeinsam an Lösungen tüfteln um der Tücke des Objekts Herr zu werden. Nur so kann sich das Know-how in einer Organisation entwickeln. Die Leaninstrumente bieten dabei Unterstützung, aber der Input kommt von den einzelnen Menschen. Ein kleiner Vergleich: Wenn sich jemand eine Stradivari kauft, dann ist noch lange nicht gesagt, dass er sie auch gut spielen kann. Hier gilt der alte Spruch: Übung macht den Meister. ■