

# Lean auf gut Deutsch Was ist Muda wirklich?

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.

**M**uda besteht aus den Schriftzeichen 無 (Kein, Nichts) und 駄 (Lohn). Es bedeutet im Japanischen: „etwas Sinnloses“, „Unnötiges“, „verlorene Liebesmüh“, „für die Katz“, unnötiger Aufwand, unnötige Ausgaben oder Anschaffungen. Die Vermeidung von Muda ist ein zentraler Bestandteil des Toyota Produktionssystems, der zu „lean“ führt. Toyota übersetzt das Wort auf seiner Homepage mit „Waste“, was leider fälschlicherweise mit „Verschwendung“ ins Deutsche übersetzt wurde.

Die wichtigste Bedeutung von Muda ist die „Sinnlosigkeit eines Bemühens“. Umgangssprachlich wird es oft benutzt, wenn man jemanden davon abhalten will, etwas Vergebliches zu tun, wie: „Es macht keinen Sinn, die Oma dafür begeistern zu wollen“. Der Begriff gilt als etwas derb, Vorgesetzten würde man es so direkt nicht sagen wollen. Ähnlich dem deutschen „doof“ oder „blöd“: „Aber das ist doch doof, die Oma hört sowieso nicht auf uns“.

Selten ist hier von Geld oder materiellen Werten die Rede. Wenn, dann höchstens: „Ach wie doof, dass ich das Kleid gekauft habe, jetzt gefällt es mir doch nicht.“ Man hätte es besser wissen müssen und die Ausgaben vermeiden können. Im Geschäftsleben ließe sich Muda am treffendsten mit „unnötiger Aufwand“ oder „für die Katz“ übersetzen. Dennoch: **Was Muda auf keinen Fall ist, ist Verschwendung.** Im deutschen Sprachraum hat sich leider die Übersetzung von „Waste“ eingebürgert, weil es auf den ersten Blick durchaus Sinn macht. Möchte man gerin-

gere Kosten haben, wäre es nicht sinnvoll, Verschwendung zu vermeiden? Muda mit Verschwendung gleichzusetzen führt oft zu Missverständnissen, die einen grundlegenden notwendigen Paradigmenwechsel in der Wissensorganisation verhindern.

Menschen, die verschwenden, verstoßen gegen eine höhere Ordnung oder zumindest Vernunft und machen etwas „falsch“. Viele Lean-Praktiker beklagen, dass sie bei dem Versuch, in der Mitarbeiterschaft „Verschwendung zu eliminieren“ auf heftigen Widerstand treffen. Viele behaupten, dass Menschen keine Veränderung mögen und sich deshalb der höheren Vernunft irrationalerweise widersetzen. Eine andere Erklärung ist, dass „westliche“ Mitarbeiter nicht so obrigkeitshörig und willfährig seien wie japanische, weshalb sich eine solche Vorgehensweise nicht durchsetzen ließe. Beide Annahmen sind falsch. Denn bei Muda geht es weder um höhere Vernunft, noch um ökonomisch begründete Kosteneinsparung, sondern darum, dass Mitarbeiter permanent selbst über ihre eigene Arbeit nachdenken und diese gestalten sollen.

Es geht nicht darum, die Effizienz zu erhöhen, indem irgendein Experte, der die höhere Vernunft verkörpert, den Menschen neue Regeln beibringt. Sondern sie zu ermächtigen, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie leichter und sicherer von der Hand geht, in einem Rutsch und auf Antrieb gelingt, jeder Handgriff sitzt und nichts zu viel und nichts zu wenig ist.

Den Unterschied merken Sie, wenn Sie am Shopfloor auf jemand zugehen, der etwas sehr umständlich erledigt oder unnötig lange Wege hat: „Das ist Verschwendung, die müssen wir eliminieren“ ist etwas anderes, als festzustellen: „Da machen wir uns unnötigen Aufwand, das haben Sie doch gar nicht nötig“.

Im ersten Fall muss der Mensch sich einer höheren Vernunft beugen. Im zweiten Fall kann er seine Arbeit sinnvoller gestalten. Es geht um unnötige Umstände, die man sich und Kollegen bereitet. Alles, was



In ihrer Buchreihe „Lean auf gut Deutsch“ erklärt Mari Furukawa-Caspary die Wurzeln einzelner Begriffe.

umständlich ist, ist unnötiger Aufwand, der schließlich zu höheren Kosten führt. Hier kommen die „7 Arten von Muda“ nach Taiichi Ohno ins Spiel. Er beschreibt in seinem Buch „Toyota Produktionssystem“:

„1) Will man Muda (unnötige Anstrengungen) erkennen, muss man die konkreten Merkmale von Muda kategorisieren.

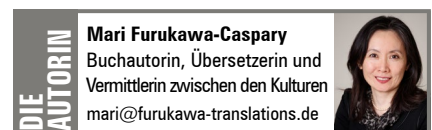
2) Wenn man die Muda (unnötige Anstrengungen und Ausgaben) der Produktions-Gemba kategorisiert, gibt es die folgenden (die bekannten 7 folgen)...

3) Nimmt man z. B. die Muda der Überproduktion, so geht es weniger darum, dass das Unternehmen mit begrenzten Ressourcen in einer Phase geringen Wachstums einen Verlust erleidet, sondern – und das ist keine Übertreibung – dass man sich damit der Gesellschaft gegenüber schuldig macht.

4) Die Beseitigung von Muda (sinnlose Anstrengungen und Ausgaben) ist die oberste Pflicht eines Unternehmens.“

Festzuhalten ist: Die 7 Muda sind keine Aufzählungen von Verschwendungsarten, deren Eliminierung eine effiziente Verschwendungsfreie Produktion ermöglicht. Sondern sie sollen die Aufmerksamkeit auf konkrete Situationen im Arbeitsalltag richten, damit jeder in der Lage ist, unnötige Aufwände zu erkennen.

Übrigens heißt im Japanischen Verschwendung nicht Muda, sondern 浪費Rohi. ■



DIE  
AUTORIN

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