

Lean auf gut Deutsch Arubeki Sugata

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 sich mit Lean beschäftigt, hört irgendwann den Begriff: Arubeki Sugata. Dieser japanische Ursprungsbegriff wird mit Zielbild, Vision, Ziel, Nordstern, True North, etc. übersetzt. Beginnt man bei Kaizen-Aktivitäten mit der Problemlösung, braucht man einen Nordstern, heißt es. Auch für effektives Hoshin Kanri ist der Nordstern unerlässlich.

In der Praxis wird der Nordstern häufig mit Zielen verwechselt. Das hat mit der Übersetzung von Arubeki Sugata mit „Zielbild“ zu tun. Aber die Gleichsetzung mit Zielen und Visionen hätte fatale Folgen, wenn man eine kleine Nuance nicht berücksichtigt. Deshalb empfehle ich, den Ursprungsbegriff näher zu betrachten.

Eine Knowledge Creating Company, die aus sich heraus lernt und mit der Zeit immer besser wirtschaften kann, weil die Erkenntnisse tagtäglich in die Prozesse gespiegelt werden (im Endeffekt nachhaltig „lean“), setzt auf Bündelung und Kanalisierung aller Erkenntnisse, die im Zusammenspiel von Mensch, Maschine, Material und Information an jeder Schnittstelle entstehen. Das geht nur dann ökonomisch, wenn alle vor Ort mitdenken und richtige Entscheidungen treffen können, ohne langwierige Entscheidungsprozeduren durchlaufen zu müssen.

Um vor Ort die richtige Entscheidung zu treffen, die nicht mit allen anderen in der Organisation kollidiert, muss dafür gesorgt werden, dass allen die Entscheidungsgrundlagen komplett vorliegen. Die Grundlage einer solchen Entscheidung ist das Vorhandensein von Arubeki Sugata.

Arubeki Sugata bedeutet wörtlich übersetzt: Sein-Soll-Gestalt. Die grammatikalische Besonderheit ist, dass die japanische Sprache zwischen Geschlecht, Mehrzahl und Einzahl, Person, Gegenwart und Futur nicht unterscheidet. Arubeki Sugata ist ein feststehender Begriff und bedeutet:

- Wie ich/wir/er/sie/es
- sein/werden
- will/wollen/soll/sollte.

Sugata lässt sich mit Gestalt übersetzen, wobei es dabei um etwas „Beseeltes“ geht, meist um Menschen oder etwas, „in das ein Mensch sein Herzblut hineingesteckt hat“.

Die vielen Deutungsmöglichkeiten erzwingen bei der Übersetzung die Auswahl einer einzigen Wortbedeutung, die in dem speziellen Kontext der Intention des Textes oder des Sprechers am nächsten ist. Die Vieldeutigkeit ist also auf eine klar eingegrenzte und vieles weglassende Interpretation zu beschränken. Eine entscheidende Nuance, geht bei der Übersetzung oft unter: Hier geht es um das „SEIN WOLLEN“ und nicht um das „haben wollen“. Denn bevor wir selbstbestimmt mit irgendetwas anfangen, müssen wir wissen, wer und wie wir sein wollen. Nur wenn ich weiß, wie ich sein und werden will, kann ich selbst entscheiden, was ich zu tun habe. Solange man sein individuelles Zielbild nicht für sich entschieden und in Einklang gebracht hat mit dem, was das Unternehmen anstrebt, kann man auch nicht für sich bei der Arbeit entscheiden, ohne nach rechts und links zu schielen, ob man es dem Chef recht macht. Selbst wenn es darum geht, zu entscheiden wo man am besten den Mülleimer hinstellt oder ob man eine Abgasabschalteinrichtung weiterentwickelt. Sich vermeintlich dem Sachzwang unterzuordnen führt immer wieder dazu, dass einzelne Mitarbeiter mit angezogener Handbremse ihren Tätigkeiten nachgehen – und genau dann die falschen Entscheidungen treffen, wenn sie sich selbst nicht in der Verantwortung sehen.

Im Monozukuri ist Arubeki Sugata deshalb sehr klar. Man möchte in einem Durchrutsch, auf Anhieb bei geringstmög-



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

lichem Aufwand dem Kunden ein Produkt in die Hand geben, das dieser als gelungen ansieht. Dafür ist man Profi und sorgt für eine Einrichtung, die das ermöglicht und für Menschen, die das ermöglichen können. Wenn Mitarbeiter sich nicht mit voller Kraft einbringen können und sich im entscheidenden Moment aus der Verantwortung ziehen oder schwanken, ist es unprofessionell.

Erst mit einem klaren Arubeki Sugata kommt es ohne Vorbehalte und seltsame Winkelzüge zum freien Austausch der Erkenntnisse. Nur damit lassen sich alle Erkenntnisse in Qualität verwandeln. Das Einzige, was der Chef transparent machen muss ist das Arubeki Sugata der Firma. Der Mitarbeiter muss für sich entscheiden, ob er sich damit identifizieren kann. Wenn er die Bedingungen dafür vorfindet, wird er Vollgas geben. Auf Anhieb Qualität erzeugen kann nur jemand, der sich seiner selbst sicher ist, nicht wenn er versucht, zu erkunden, was der Chef wohl gemeint haben könnte, um es ihm recht zu machen. Da man nie in der Haut eines anderen Menschen steckt, kommt es immer zu Missverständnissen, die bei der Produktentstehung zu Fehlern und Nachbesserungsschleifen führen.

Beklagen Unternehmen, die Kaizen-Kultur sei nicht nachhaltig etabliert, Mitarbeiter hielten Standards nicht ein, etc., hat das oft damit zu tun, dass Arubeki Sugata nicht klar formuliert und verstanden wurde. ■

