

Leseprobe: Lean auf gut Deutsch.

Band 2. Zielsetzung und

Just-in-Time (JIT) 1.

Von Mari Furukawa-Caspary

Vorwort

„Die schlanke Organisation ist deshalb so schlank, weil sie **nicht wie ein Kaufmann, sondern wie ein Handwerker wirtschaftet**“ – das war die Kernaussage des Ersten Bandes –, Sie erinnern sich?

Wenn man von der Herstellung hochwertiger Güter lebt, dann geht es nicht nur darum, wie günstig man etwas einkauft und wie teuer man es weiterverkauft, sondern darum, wie geschickt man mit den Ressourcen in der Zeit zwischen Einkauf und Verkauf umgeht.

Der Grund, weshalb „schlanke“ Unternehmen wie Toyota eine hohe Rentabilität aufweisen, liegt daran, dass sie ihr „Auskommen“ systematisch optimieren.

In so einem Kontext gilt für alle Mitarbeiter: „Wenn alle schnell und sauber arbeiten können, und dabei darauf achten, dass nichts für die Katz‘ ist, haben wir alle ein gutes Auskommen.“

Im zweiten Band möchte ich nun etwas ausführlicher auf die einzelnen Elemente des sogenannten „Toyota-“ oder „Lean-Hauses“ eingehen, um die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen aufzuzeigen.

Da ich meine Leser nicht mit einem langen Vorwort aufhalten möchte, habe ich hier nur zur Erinnerung einige Punkte zusammengefasst, die mir wichtig sind. Wenn diese klar sind, dann kann es gleich weitergehen!

Die Basics aus dem ersten Band:

Für einen Hersteller reicht es nicht, wenn er nur auf das Material, das Werkzeug (inkl. der Maschinen und Systeme) und ggf. noch auf die Personalkosten achtet, das Entscheidende ist, wie (und dass) die Menschen das Zusammenspiel gestalten und was sie mit ihrem Geschick aus den Ressourcen „herausholen“. Es ist das A und O, dass „die Leute“ dabei das Handwerk und das Handwerkszeug beherrschen. „Lean“ ist eine bewährte Vorgehensweise mit klaren Strukturen, um dafür die optimalen Voraussetzungen zu schaffen.

„Das Handwerk beherrschen“ bedeutet nicht, Menschen zu beherrschen, im Gegenteil. Erst die Mannschaft, die „alle Dinge gut im Griff“ hat, kann die Herstellung ihrer Produkte **in einem Rutsch, auf Antrieb und gescheit, vor allem „ohne dass etwas für die Katz‘ ist“**, nach Belieben realisieren.

Diejenigen, denen dies besser gelingt als den Konkurrenten, haben den größten Wettbewerbsvorteil: Sie werden nämlich immer andere Menschen finden, die bereit sind, ihnen für „ihre Kunst“ ein nützliches und gutes Produkt herstellen zu können, mehr als den bloßen Materialpreis zu bezahlen.

Natürlich können dabei objektive Zahlen eine große Hilfe sein, damit die Menschen einzelne Erfahrungen analysieren oder Lösungen für erkannte Aufgaben finden können. Ein sinnvolles, strukturiertes Vorgehen ist immer hilfreich, um die „Herrschaft der Menschen über die Dinge“ zu perfektionieren. Die treibende Kraft sind jedoch der Wille und die Fähigkeit aller am Prozess Beteiligten, um aus den Ressourcen das Optimum zu gestalten. Insgesamt hat diese Denkweise selbstverständlich Folgen für den Führungsstil und für das Wissensmanagement.

Fakt ist: Eine „schlanke Organisation“ weist gerade dann die größten Wettbewerbsvorteile auf, wenn die Wertschöpfungsketten der Produktkomplexer und anspruchsvoller werden: Denn sie ist entstanden, um eine zunehmende Komplexität systematisch immer perfekter in den Griff zu bekommen. Schlank wird die Organisation, indem sie durch Denken, Lernen und Kommunizieren auf allen Ebenen mit den Ressourcen „immer besser auskommt“.

Kurzum:

1. Es handelt sich um kein System, um ein bestehendes tayloristisch organisiertes Unternehmen besser „funktionieren“ zu lassen.¹

Brav funktionierende Mitarbeiter beherrschen noch lange nicht ihr Handwerk. Statt gehorsamer Diener eines vorgedachten Systems möchte man ein System, das die Fähigkeiten der Menschen anregt und diese befähigt, die Dinge perfekt und zielgerichtet in den Griff zu bekommen.

2. Das „schlanke“ Produktionssystem ist ein Lösungsansatz, wie man der Logik des Skaleneffekts entkommen kann.²

Das höchste Einkommen hilft wenig, wenn man damit nicht auskommt. Mitunter sollte man auf Umsatz, Absatz oder Auslastung verzichten, um mehr Gewinn zu machen. Es geht darum, mit einem geringstmöglichen Aufwand die höchste Qualität bzw. den höchstmöglichen Wert aus Kundensicht zu erzeugen. Je besser das gelingt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, einen Kunden zu finden.

3. Lean ist kein „Kostensenkungsprogramm“.

Durch Sparen alleine ist bislang noch nie jemand geschickter (oder „gescheiter“) geworden. Der geringstmögliche Aufwand ist das Ergebnis von Geschicklichkeit, nicht alleine der billigen Einkaufspreise oder sonstiger niedriger Faktorkosten.

4. Die Menschen müssen anders miteinander umgehen³

Gutes Handwerk kann man nicht delegieren oder per Anweisung umsetzen. Es entsteht nur durch die direkte Auseinandersetzung des einzelnen Menschen mit der ihm anvertrauten Materie. Das setzt im Unternehmen proaktive Menschen und grundsätzlich andere Lern-, Kommunikations- und Arbeitsstrukturen als in der „alten Industrie“ voraus.

5. Trotz der Zukunftsfähigkeit ist „Lean“ ein universales Wirtschaftlichkeitsprinzip, das jedem sehr gut vermittelbar ist, wenn man sich völlig unbefangen damit befasst.

Wir wissen alle: Wenn man, um dasselbe zu liefern, weniger Aufwand als die Konkurrenz betreiben muss, weil man einfach geschickter ist, dann ist man wettbewerbsstark. Man kann den Konkurrenten unterbieten, ohne dabei weniger

¹ Die ausführliche Begründung steht in Band 1, Pos. 176 (in der e-book-Version) bzw. S.22 der Print-Ausgabe, Furukawa-Caspary, Mari: „Lean auf gut Deutsch. Band 1. Einführung und Bestandaufnahme“. Norderstedt 2015 bzw. 2016.

² Band 1, Pos. 162 bzw. S.21

³ Band 1, Position 604 bzw. S.57

zu verdienen. Das heißt, wenn jeder Handgriff sitzt, wenn die gute Arbeit (=die Wertschöpfung) schnell und sauber in einem Rutsch und auf Antrieb gelingt und nichts für die Katz' ist –, dann ist das ein guter Weg zu einem zufriedenen Kunden, der gerne wiederkommt und auch in Zukunft zu einem nachhaltigen guten Auskommen beiträgt. Im deutschsprachigen Raum ist sehr viel unbewusstes „implizites“ Wissen vorhanden, das jederzeit über die Alltagssprache aktivierbar ist, um „lean“ spielend umzusetzen.

In diesem Band:

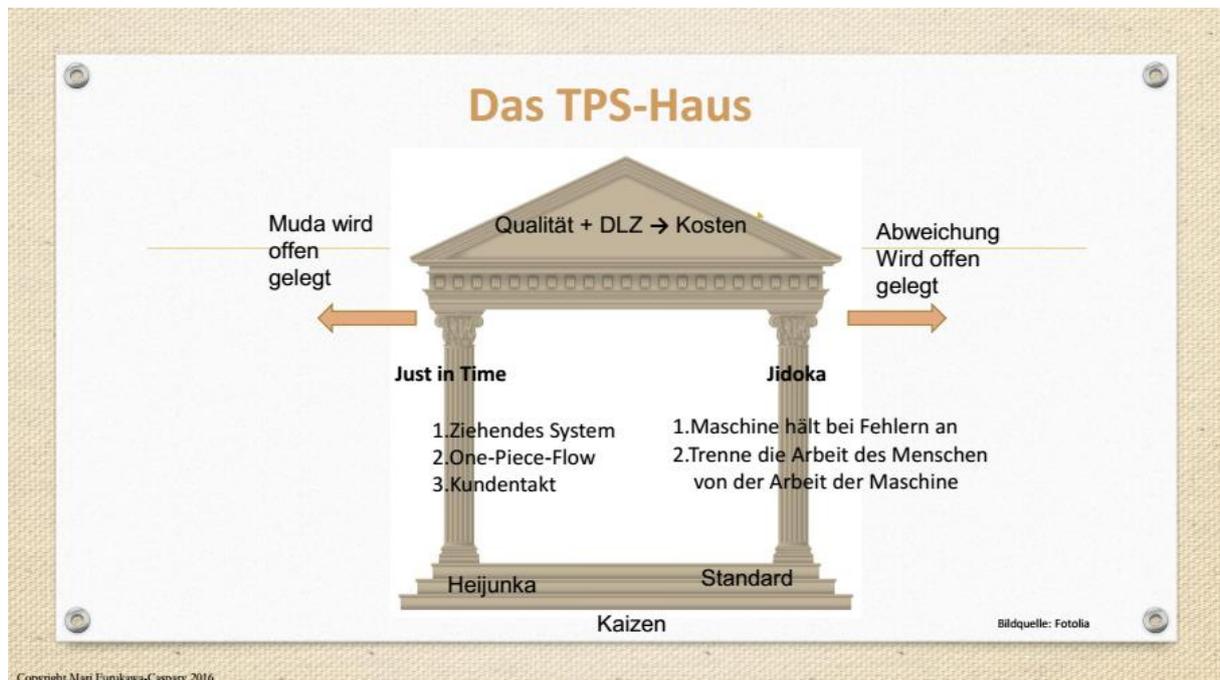
Wer es eilig hat, kann sich natürlich an den Überschriften orientieren und sich zuerst einzeln über die Themen informieren, die ihn interessieren, aber man sollte wissen, dass ein Haus sehr schnell einstürzt, wenn man nicht alle Elemente wie das Fundament oder Säulen berücksichtigt.

Zwischendurch habe ich auch auf Stellen aus dem ersten Band verwiesen, mit denen das Thema korrespondiert. Vieles an diesem System ist eng miteinander verwoben und kann nicht linear dargestellt werden, also auch hier meine Empfehlung, bei Bedarf sich einfach im ersten Band noch einmal die betreffende Stelle anzusehen.

In diesem zweiten Band möchte ich nun ein wenig konkreter darauf eingehen, wie man sich „das Geschäft einrichten“ und wie „man sich anstellen“ muss, damit es funktioniert.

Kapitel 1

Das System der zwei Säulen



Das System hat ZWEI Säulen und besteht nicht nur aus Just-in-Time

Sehen wir uns an dieser Stelle noch einmal das klassische TPS-Haus an. Der angestrebte Systemoutput $Q+D \rightarrow C$ ruht bekanntermaßen auf den beiden Säulen „Just in Time“ und „Jidoka“.

Wenn man sich die hiesige Lean-Literatur durchliest, gewinnt man oft den Eindruck, als bestünde Lean nur aus Just-in-Time. Es gibt nur wenige Beschreibungen, die die Wichtigkeit der zweiten Säule Jidoka nachvollziehbar machen.

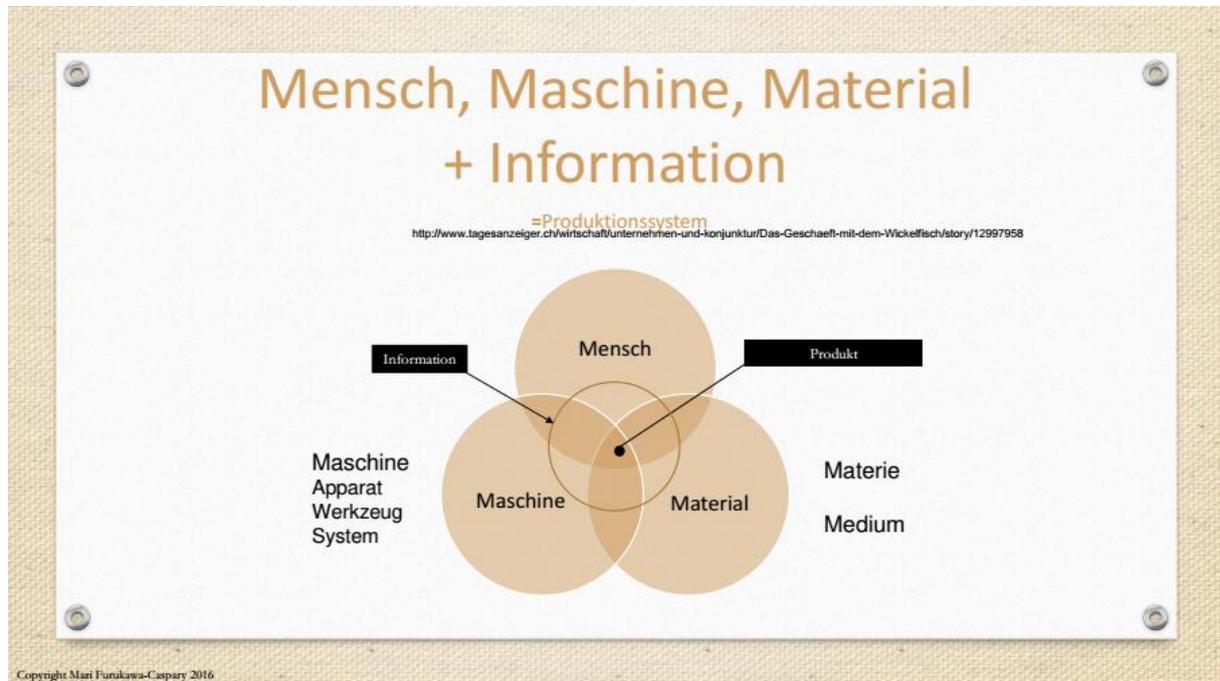
Doch sind beide Säulen in ihrer Bedeutung ebenbürtig und unerlässlich für das, was wir anstreben:

Wir wollen zwischen Einnahme- und Ausgabebuchung die Produktionsfaktoren Mensch, Maschine und Material so miteinander zusammenspielen lassen, dass man dadurch das optimale „Auskommen“ erzielen kann.

Die beiden Säulen beschreiben die Voraussetzungen für eine gelungene Arbeit.

Wann gelingt Arbeit?

Wie bereits erwähnt, ist jedes Produktionssystem seit Menschengedenken das Zusammenspiel von Mensch, Maschine, Material und Information.



Auch wenn die Menschheit in ihrer Geschichte unzählige Variationen des Zusammenspiels ausprobiert hat:

Für ein „schlankes“ Unternehmen ist der optimale Systemoutput, welcher angestrebt werden soll, nicht verhandelbar.

„Gute professionelle Arbeit“⁴ ist immer gleichbedeutend mit

„höchster Qualität, geringster Durchlaufzeit, niedrigsten Kosten“

Sie wissen es schon auswendig: „Schnell und sauber, nichts für die Katz“ ...

ist der Systemoutput optimal, kann ich von gelungener Arbeit sprechen.

Um das zu erreichen, muss der Mensch Maschine und Material perfekt beherrschen.

Man will von der Fähigkeit, gute Dinge für Kunden machen zu können, gut leben können. Man möchte sich ein gutes Auskommen erwirtschaften. Nach Taiichi Ohno ist das erklärte Ziel des Toyota-Produktionssystems ein

⁴ Das Schöne an der deutschen Sprache ist, dass das Wort „Arbeit“ sowohl die Tätigkeit als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit bedeuten kann.

„profitables Unternehmen“, auf Japanisch „Môkeru Kaisha“.⁵ Wer zuverlässig von seinem Handwerk⁶ leben will, musste schon immer sein Handwerkszeug – Werkzeug und Material – perfekt beherrschen. Nicht weniger und nicht mehr.

Wie kommt man dazu, dies nicht nur als Einzelperson oder in kleinen Betrieben, sondern auch in großen und allergrößten Unternehmen umsetzen zu können?

Die beiden Säulen Just-in-Time und Jidoka

Ich hoffe, es ist Ihnen nicht zu banal. Es ist in der Tat das Naheliegendste auf der Welt.

Alle, die ihre Arbeit gelingen lassen wollen, müssen sich immer zwei Fragen stellen:

1) Wie richten wir es ein?

2) Wie stellen wir es an?

Eine wichtige Erkenntnis lautet: Das Thema, ob man eine funktionierende Einrichtung hat oder nicht, ist strikt und immer von dem Thema zu trennen, „wie man es (und sich) anstellt“. Diese beiden Themen sind „zwei verschiedene Paar Schuhe“ und niemals zu vermengen. Denn für das Gelingen der Arbeit kommt es nicht nur auf die Einrichtung, sondern natürlich darauf an, dass alle Menschen in die Lage kommen, selbst darüber nachzudenken, „wie sie es anstellen“ sollen und wollen.

Die Einrichtung ist wichtig. Aber sie ist kein Garant dafür, dass die Arbeit gelingt.

⁵ Taiichi Ohno weist in seinem Werk „Das Toyota Produktionssystem“ bzw. in der jap. Ausg. „Toyota seisan hoshiki. Datsu kibo no keiei o mezashite.“ Tokio 1978, S.128, im Kapitel „Industrial Engineering, mit dem man Geld verdienen kann“ darauf hin, dass aus seiner Sicht IE nur dann einen Sinn macht, wenn es auch gleichzeitig das „Auskommen“ verbessern kann (D, S.112). Die amerikanische (Id. „Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production“, Cambridge, Massachusetts 1988) und vor allem die deutsche Ausgabe („Das Toyota-Produktionssystem. Aus dem Englischen von Winfried Hof, 3. und erweiterte Ausgabe“, Frankfurt/New York 2013) als „Weiterübersetzung“ der englischen Übersetzung, sind mit Vorsicht zu genießen, da einigen Kernaussagen Fehlinterpretationen zugrunde liegen. Deshalb sind die Passagen aus diesem Buch von mir direkt aus dem Japanischen übersetzt. Ich gebe trotzdem die Seitenzahlen in beiden Ausgaben an, ein (AM) und (D) weisen darauf hin.

⁶ Wie bereits im ersten Band meine ich hier mit Handwerk das Handwerk im erweiterten Sinne, also jede professionelle Tätigkeit – z.B. von einer Sekretärin oder einem Vorstand, von denen man erwartet, „dass sie ihr Handwerk verstehen“. Band 1, Pos. 711, bzw. S.65.

Bitte merken Sie sich:

Wann immer Sie über Arbeit nachdenken, denken Sie 1) über die Einrichtung selbst und 2) über den Umgang mit der Einrichtung jeweils extra nach.

Egal was man macht, ob 5S, Hoshin Kanri, Standardisierung, Problemlösung, Wertstromanalyse – gewöhnen Sie es sich an, diese beiden Fragen getrennt zu stellen und präzise zu beantworten.

(Sie werden merken, wie oft man diese beiden Blickwinkel vermischt, und wie sehr es schadet, wenn man es tut)

Man muss wissen, dass die gesamte Systematik des ganzheitlichen Produktionssystems immer auf der Gleichrangigkeit dieser beiden Fragen beruht⁷. Die Dualität der Betrachtungsweise ist ein Hauptmerkmal dieses Systems und zieht sich durch alle Elemente in der Praxis.

Warum? Weil man nur dadurch verhindern kann, dass irgendein Mensch innerhalb der Organisation die Kontrolle über die Dinge verliert und sich den Dingen ausliefert. Denn genau in diesen Momenten entgleitet uns das „Zeug“.⁸

Die linke, bekanntere Säule des TPS-Hauses heißt „**Just-in-Time**“ und gibt die Antworten auf die Frage: „Wie richten wir uns die Arbeit ein?“, damit die Arbeit „zügig“ und „mit ruhiger Hand“ (und gerade deshalb „schnell“) verrichtet werden kann. Es gibt mir die Regeln vor, wie „das Zeug“ dafür herzurichten ist.

Dafür muss beim Just-in-Time zum Beispiel der gesamte unnötige Aufwand dazwischen vermieden werden und alles in einem Rutsch passieren. Das ist eine Sache der Organisation. Vom Lieferanten bis zum Endkunden muss alles Hand in Hand gehen, was aber nur dann gut klappt, wenn ich dafür Sorge, dass die Arbeit gleichmäßig anfällt, damit ich mit „ruhiger Hand“ arbeiten kann. Und bereits der Name der Säule weist darauf hin: Es geht hier um den Umgang mit der Zeit und den Entstehungsbedingungen von **Effizienz**. Wenn ich mit der Zeit und anderen Ressourcen gut auskommen möchte, muss ich „mir alles geschickt einrichten“, sonst kann ich noch so geschickt sein, ich werde unnötige Aufwände (im Sinne von „Mein Gott, was für ein Aufwand!“) haben.

⁷ Der Lean-Experte Shunji Yagyu vergleicht es häufig mit der Doppelhelix der DNA. Zu Shunji Yagyu s.a. Anmerkung 47

⁸ Wie wichtig dieses Jidoka ist, erkennt man, wenn man Taiichi Ohnos Klassiker liest: er wiederholt an vielen Stellen, dass es das Just-in-Time und das Jidoka beide sind, die für eine gute Performance unerlässlich sind.

Die zweite, rechte, nicht minder wichtige Säule des TPS-Hauses heißt „**Jidoka**“ und gibt die Antworten auf die Frage: „Wie stellen wir es an?“ Wenn einem etwas sauber und auf Anhieb gelingen soll, und wenn wir unser „Zeug“ perfekt beherrschen wollen, dann müssen wir alles beherrschbar gestalten. Denn ich kann noch so geschickt sein, wenn ich etwas nicht sofort „richten“ kann, sobald mir etwas auffällt, werde ich „für die Katz“ arbeiten müssen, und das ist „blöd“ (greifen wir ruhig auf die Umgangssprache zurück: Jemand, der „sich blöd anstellt“, ist einer, der sich unnötig hilflos gibt und die Dinge verkompliziert, oder nicht?).

Deshalb: Wenn der Mensch sich **niemals der Tücke des Objekts ausliefern** soll, dann sind immer **zwei Regeln** zu beachten:

- 1) Auf der dinglichen Ebene: Es ist alles so einzurichten, dass man als Mensch jederzeit eingreifen kann, wenn etwas „zu richten“ ist.
- 2) Auf der gedanklichen Ebene: Man muss immer darauf achten, das Zeug (Werkzeuge, Maschinen und andere Einrichtungen) getrennt vom Menschen zu betrachten.

Denn Jidoka steht für die Forderung: Mensch beherrsche die Maschine (Systeme, Einrichtungen, Werkzeuge), bediene sie nicht! **Deshalb darf man den Handwerker nie in einen Topf mit seinem Handwerkszeug werfen.**

In dieser Säule geht es um die absolute **Beherrschung der Dinge** durch den Menschen und somit um die Entstehungsbedingungen von **Qualität**. Diese beiden Vorbedingungen sind zu erfüllen, wenn Menschen die Dinge unter ihre absolute Kontrolle bringen wollen.

Der Unterschied zum Taylorismus

Schauen wir auf den historischen Kontext (wem das zu theoretisch und zu uninteressant ist, kann diesen Abschnitt natürlich überspringen):

Wenn man als Unternehmen den absoluten Anspruch hegt, dass einem wirklich keine einzige Schraube, keine einzige Unterlegscheibe „durchrutschen“ soll (Muda!), müssen sich alle Menschen solidarisch auf eine einzige Seite stellen, um gemeinsam, konsequent und unmittelbar gegen die unerbittliche Tücke des Objekts zu kämpfen.

Hierin liegt der fundamentale Unterschied zur Gutsherrenart des Taylorismus, welche sicher auch den Umständen seiner Entstehungszeit zuzuschreiben ist. Vielleicht erinnern Sie sich, dass es Taylor um 1900 vor allem

auf die vernünftige Bedienung einer (vom akademisch gebildeten Ingenieur) rational durchdachten Fertigungseinrichtung namens Fabrik ankam⁹. Er sah in der Rationalisierung der Arbeit eine Möglichkeit, sich als Arbeitgeber nicht dem Arbeitsunwillen und dem Misstrauen der Arbeiter ausliefern zu müssen. Für ihn war klar, dass der Ratio zu folgen und zu gehorchen, sprich zu „funktionieren“, die Gesellschaft zum Wohlstand führte.¹⁰ Vor hundert Jahren war es tatsächlich sensationell, Arbeitsleistung überhaupt in Zeit und Menge objektiv quantifizierbar zu machen. Auch seine Feststellung, dass es immer eine objektiv optimale Vorgehensweise geben müsse, und dass diese nicht unbedingt von jedem intuitiv erlernt werden kann, hat bis auf den heutigen Tag an Gültigkeit nicht verloren.¹¹ Seine weiterführenden Überlegungen zur objektiven physischen Belastbarkeit eines Menschen und der Ergonomie waren für seine Zeit bahnbrechend und trugen durchaus auch zum sozialen Fortschritt bei, denn nicht selten hatten damals die Arbeitgeber, die selbst kaum jemals körperlich gearbeitet hatten, eine völlig unrealistische Vorstellung von der erwartbaren Arbeitsleistung. Die Ratio war in der Tat ein Gegenmittel gegen die vorherrschende Willkür und die Objektivierung eine große Erleichterung für alle und ein gesamtgesellschaftliches Wohlstandsversprechen.¹²

An dem herkömmlichen, grundsätzlichen Aufbau der Arbeitsorganisation hat aber Taylor damals nichts geändert. Es gab Fabrikanten, die ihre Arbeiter für sich arbeiten ließen, genauso wie es Großgrundbesitzer gab, die über die Arbeitskraft der Landarbeiter verfügten. Häufig stammten sie aus ähnlichen gesellschaftlichen Gruppierungen, die sich selten mischten. Dazwischen standen die Gutsverwalter, Buchhalter und Aufseher, die die Managementtätigkeiten ausführten, indem sie die Arbeit der „Arbeitskräfte“ organisierten und diese für

⁹ Frederick Winslow Taylor: „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“. Deutsche Ausgabe: Düsseldorf 2004. Reprint der Übersetzung von Rudolf Roesler, 1912 Berlin, S.32. Taylor geht davon aus, dass eine Fabrik etwas sei, das nur von gebildeten Eliten verstanden werden könne: „Ich möchte es als eine allgemein gültige Tatsache hinstellen, ..., daß in fast allen Zweigen der Technik die wissenschaftlichen Momente, die jeder Handlung eines Arbeiters zugrunde liegen, so verwickelt und schwer verständlich sind, daß der fähigste praktische Arbeiter aus Mangel an Bildung oder Begabung die wissenschaftliche Seite ohne Anleitung und Hilfe seiner Mitarbeiter und Vorgesetzten nicht voll erfassen kann.“

¹⁰ Er preist als Vorzug seines Systems an: „Bei den alten Betriebssystemen hängt der Erfolg fast ausschließlich davon ab, ob man die Initiative des Arbeiters für sich gewinnen kann, was tatsächlich nur sehr selten der Fall ist. Beim neuen System wird die Initiative des Arbeiters, d.h. angestregtes Arbeiten, guter Wille und Findigkeit, absolut gleichmäßig einen Tag wie den anderen und in größerem Maße gewonnen ...“ Taylor, S.41

¹¹ „Es ist eine Tatsache, daß die Arbeiter aller Gewerbszweige ihr Handwerk durch Beobachtung ihrer Mitarbeiter gelernt haben. Daher laufen eine Unmenge verschiedener Ausführungsmethoden für ein und dieselbe Arbeit nebeneinander her, manchmal 40, manchmal 50, manchmal 100 verschiedene Methoden zur Erzielung ein und desselben Zweckes.“ Taylor, S.31

¹² „Ich halte es für unbedingt nötig, sofort haltzumachen, sobald sich die geringste Überanstrengung zeigt, deshalb trafen wir Vorkehrungen, dass die Mädchen nach 5/4 Stunden eine Erholungspause von 10 Minuten hatten...“ Taylor, S.78

ihre Herrschaften arbeiten ließen, mit dem Auftrag, aus der Fabrik oder dem Landgut das Maximum herauszuholen.

Nun im 21. Jahrhundert müssen wir uns an dieser Stelle klarwerden: Den Großteil der Menschen als Bestandteil einer Einrichtung zu sehen, die zu funktionieren hat, ist ein Relikt aus der vormodernen Arbeitsorganisation nach „Gutsherrenart“. Die industrielle Arbeitsorganisation des 19. Jahrhunderts übernimmt das Schema dieser Arbeitsteilung, und wir führen zum großen Teil unbewusst noch heute dieses Denken weiter, als wäre es das Beste, wenn sich die Menschen bei der Arbeit aufteilen würden in jene, die nach Weisung arbeiten, und jene, deren Arbeit es ist, andere anzuweisen, wie sie zu arbeiten hätten. Natürlich gehorchen wir heutzutage nicht im blinden Gehorsam irgendeinem Menschen, nur weil er ein Vorgesetzter ist. Und als den eigenen „Herrn“ sehen wir unsere Anteilseigner, Arbeitgeber und Vorgesetzten auch nicht mehr an. Schließlich sind wir alle „mündige Bürger“. Aber Taylor hat damals den „Herrn“ ersetzt durch die „Ratio“, und noch heute gibt es genug Menschen, die ein Unternehmen dadurch zu steuern versuchen, in dem sie anderen Menschen immer wieder vorsagen, was und wie sie vernünftiger Weise etwas zu tun hätten, und die Aufgabe des Vorgesetzten darin sehen, die Menschen dazu zu bringen, ihren Anweisungen und somit der „höheren Vernunft“ Folge zu leisten oder „die Vorgaben durchzusetzen“ (wenn man 24-jährige Produktionsingenieure einstellt, die einem 60-jährigen Meister erzählen müssen, wie er optimaler Weise in der Halle zu gehen hat, um „Verschwendung zu eliminieren“, oder Beauftragte mit im Buchhandel erworbenen 5S-Checklisten durch die Werkshallen schickt, damit die Leute die Vorgaben einhalten – zum Beispiel).

Dabei gab es gleichzeitig in Deutschland durchaus Unternehmerpersönlichkeiten wie Robert Bosch oder Carl Zeiss, die den „arbeitenden Menschen“ sehr ernst nahmen und ohne jegliche sozialromantische Sentimentalität ihm auch einiges zutrauten und zumuteten.¹³ Sie stammten selbst aus dem Handwerk und richteten trotz ihres persönlichen Erfolgs und Aufstiegs immer den Blick auf die Voraussetzungen, die einen Menschen befähigten, qualitätsvoll zu arbeiten und Werte zu erzeugen. Sie sorgten für zu ihrer Zeit außergewöhnlich gute Arbeits- und Lebensbedingungen, die letztlich die Erzeugung deutscher Wertarbeit auf

¹³ Otte, Petra: Stuttgarter Nachrichten, 5.2.2011: „Ein Mechaniker erinnerte sich Anfang des 20. Jahrhunderts so an seine Zeit in der Firma: "Jeder wurde bei seiner Einstellung von Herrn Robert Bosch persönlich auf Leistung und saubere Arbeit geprüft. Murkser und Pfuscher wurden nicht geduldet."

rentabler Basis ermöglichten. Sie selbst waren der Meinung, dass sie ihren Erfolg gerade dieser Tatsache verdankten, und nicht umgekehrt.¹⁴

In der japanischen Lesart sind diese Unternehmer neben Kiichiro Toyoda oder Konosuke Matsushita wahre „mono-zukuri“ (Dinge-macher), die sich ihr Leben lang damit beschäftigten, die wirtschaftlichen Entstehungsbedingungen von Qualität zu entschlüsseln.

Denn wer selbst aus dem Handwerk stammte, der weiß und wusste es zu allen Zeiten, auf der ganzen Welt: Qualitätvolle Arbeit ist nicht etwas, was sich delegieren oder befehlen lässt. Diese gelingt nicht einfach so, nur weil ein Mensch bloß irgendwelchen ausführlichen Anweisungen folgt. Oder würden Sie sich beruhigt Ihre Haare schneiden lassen, wenn Ihnen Ihr Friseur beteuert, dass Sie sich keine Gedanken zu machen bräuchten, er sei zwar im Urlaub, würde aber seinen neuen Azubi per Videokonferenz anleiten, wie Ihre Haare zu schneiden seien?

Das Verdienst von Toyota ist es wohl, nicht nur für die industriellen Hersteller der Moderne, sondern für jede Organisation, in der professionell gearbeitet wird und Werte erzeugt werden, diesen seit alters bekannten Arbeitsprinzipien eine klare und transparente Struktur gegeben und zu ihrem Recht verholfen zu haben.

Es geht darum, dass man sich auch organisational der „Tücke des Objekts“ mit aller Konsequenz stellt. Wenn man in einer zunehmend komplexen Welt alle Dinge im Griff haben möchte, dann ist es völlig klar, dass eine Organisationsarchitektur, die um die Unerbittlichkeit der Objekte weiß, wettbewerbsfähiger ist als andere Organisationsformen.¹⁵

¹⁴ Abelshäuser, Werner: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.03.2010: „Wieso Robert Bosch acht Stunden arbeiten ließ“ (Folge 28 der Serie „Wie wir reich wurden“): „Soziales Wirtschaften hat nichts mit Sozialromantik zu tun. Wer seinen Arbeitern gutes tut, hat mehr Erfolg. Robert Bosch hat das früh erkannt. ‚Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.‘“

¹⁵ Vielleicht kennen Sie das Zitat von Konosuke Matsushita, der 1979 vor amerikanischen Besuchern sagte: „Your firms are built on the Taylor model. Even worse so are your heads. With your bosses doing the thinking while workers wield the screwdrivers, you’re convinced deep down that is the right way to run a business. For the essence of management is getting the ideas out of the heads of the bosses and into the heads of labour. We are beyond your mindset. Business, we know, is now so complex and difficult, the survival of firms so hazardous in an environment increasingly unpredictable, competitive and fraught with danger, that their continued existence depends on the day-to-day mobilisation of every ounce of intelligence.“ Dieser englische Wortlaut wird zitiert in Pascale, Richard, ‘Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict for Competitive Advantage’ New York 1991, p.51.

Als mündige Bürger hindert uns nichts daran, uns entsprechend zu organisieren.

Die Voraussetzungen, die zu einer „gelingenen Arbeit“ im Sinne des „ganzheitlichen Produktionssystems“ führen, sind fest verankert in den beiden Säulen des Systems, Just-in-Time und Jidoka.

Es ist eine eherne Grundregel des Systems, die auf allen Ebenen wiederkehrt und die man sich „hinter die Ohren schreiben muss“:

Sieh den Menschen niemals als einen Bestandteil einer Einrichtung an!

Um jederzeit die Handlungsfähigkeit des Menschen sicherstellen zu können, muss dieser bewusst und konsequent dafür sorgen, dass er immer Gestalter bleibt und deshalb nicht mit den zu gestaltenden Dingen in einen Topf geworfen wird.

Und das ist wichtig, **gerade und vor allem in den Zeiten von Industrie 4.0.** (Werkzeuge zu haben, die man nicht gänzlich beherrscht, kam schon immer teurer als nötig).

Es ist die Aufgabe des Vorgesetzten, mit allen Mitarbeitern bei der Arbeit diesen professionellen Blick auf die Dinge im Alltag zu teilen:

Du bist nicht Inventar, denn Du musst das Inventar beherrschen. Richte es Dir immer so ein, dass Du Dich niemals den Dingen ausliefern musst (und natürlich darf der Vorgesetzte selbst niemals den Mitarbeiter als Teil des Inventars behandeln).

Vielleicht wird jetzt klar, warum viele Lean-Vorhaben im Westen trotz aller Bemühungen nicht die herausragenden Ergebnisse erzielen können, die sich die Unternehmen davon erhoffen. Viele ahmen mit hohem Invest und viel Mühe nur die „Einrichtung“ von Toyota oder anderen „Lean-Benchmark-Unternehmen“ nach. Vieles, was unter „Lean“ verstanden wird, beschäftigt sich einseitig mit der linken Säule „Just-in-Time“.

Aber es ist falsch zu denken, dass es ausreicht, die richtige Einrichtung zu haben, und dass diese Einrichtung genug Geld abwürfe, um gut davon leben zu können, wenn man sie nur richtig nach Anweisung bedient.

Solange es Menschen gibt, die mit derselben Einrichtung besser umgehen können –, und es wird immer Leute geben, die es können –, werden letztere aus derselben Einrichtung mehr herausholen können. Und diejenigen, die es nicht können, werden den Wettbewerb verlieren.

Solange man dem Irrglauben verhaftet ist, dass die Menschen nach Einführung von „Lean“ (also von Lean-Methoden und Lean-Prinzipien) „lean funktionieren“ müssten, weil man das ziehende System, One-Piece-Flow, Kanban und Supermärkte installiert und die Mannschaft dazu verdonnert hat, 5S gemäß Anleitung durchzuführen, oder in Problemlösungs-Lehrgänge und Rüstworkshops geschickt hat, um die Stillstandzeiten zu reduzieren und den Apparat in Gang zu halten, hat man das Funktionsprinzip eines schlanken Unternehmens nicht verstanden.

Solange Ingenieure, Spezialisten und Vorgesetzte versuchen, andere Menschen einer „höheren“ Vernunft zu unterwerfen, ist gar nichts lean, auch wenn sie es behaupten.

Man muss verstehen, welche Strukturen und Denkmuster notwendig sind, um alle Menschen zu befähigen, sich direkt mit ihrem „Handwerk“ auseinanderzusetzen – und sich niemals den Dingen auszuliefern.

Sonst kann man nicht alle Dinge vollständig in den Griff bekommen, was eine Voraussetzung für eine gelungene Lean-Einführung wäre. Sonst kann man von einer Fehlerquote im einstelligen ppm-Bereich, null Nacharbeit, null Maschinenstillstände, null Fehlteile in der Fertigung, minimale Verwaltungsaufwände, kürzeste Entwicklungszeiten, niedrige Krankenstände, angenehme Arbeitsumgebung, hohe Zufriedenheitsrate bei Mitarbeitern und Kunden, etc. nur träumen.

Viele Konkurrenten wundern sich, dass Toyota so offen mit ausländischen Besuchern umgeht, die ihre Werke besichtigen wollen. Aber so ist es mit der Handwerkskunst. Eine Stradivari macht aus keinem Menschen einen Geigenvirtuosen. Und ein Geigenvirtuose braucht sein Instrument nicht zu verstecken. Auch ein Spitzenkoch wird seine Küche nicht vor der Öffentlichkeit verbergen. Wenn alle Welt staunt, wie in einer Spitzenküche alles seine Ordnung hat und blitzt und blinkt, dann doch nur, um es trotzdem erstaunlich zu finden, wie der Maître mit dieser Küche umgeht (was er dort alles anstellt!) und aus banalen Zutaten wie Eiern, Mehl, Sahne und Zucker die köstlichsten Gerichte zaubert. Denn um die Geige oder die Kochkunst virtuos zu beherrschen, hilft einem die tolle Einrichtung, ein tolles Instrument, die Befolgung einer Gebrauchsanleitung oder mündlichen Anweisung nur bedingt.

Und vielleicht wird jetzt auch der Zusammenhang zu den zwei neuen Säulen des Toyota Produktionssystems klar. Seit 2001 heißen die beiden tragenden Säulen

bei Toyota „Kaizen“ und „Respect for People“. Gemeint ist eigentlich immer noch das Gleiche, nur etwas abstrakter und umfassender formuliert. Permanent verbessern (im Sinne von „richten“) lassen sich die Dinge und die Einrichtungen, also das Menschenwerk. Und dieses beherrschen kann man nur, wenn man den Menschen nicht als Teil einer Einrichtung ansieht, sondern den Menschen respektiert.

