

1.2 Schwächen und Grenzen des Systems

Nachdenken unerwünscht?

Wer sich kritisch oder auch nur nachdenklich mit dem Themenkomplex *Lean* auseinandersetzt, bekommt früher oder später ein Problem. Eher früher als später. Schnell treten nämlich selbsternannte ‚Päpste‘ auf den Plan, die mit Stellungnahmen und lautstarkem PR-Getöse in eigener Sache abzuwürgen versuchen, was man früher als konstruktiven Beitrag begrüßt hätte. Ein fachlicher Diskurs ist im Reich der Dogmen und Alleinvertretungsansprüche sichtlich unerwünscht. Das macht miss-trauisch.

Dabei gibt es für die mangelnde Diskussionsbereitschaft gar keinen offensichtlichen Grund. Die positiven Effekte zahlreicher Lean-Initiativen sind kaum zu leugnen. Viele Unternehmen verdanken ihrer Beschäftigung mit Lean Production zunächst eine deutliche Steigerung der Produktivität und damit eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition. Das ist Fakt. Fakt ist aber auch, dass der Ansatz seine Grenzen hat. Wer wirklich und nachhaltig unternehmerische Spitzenleistung erbringen will, muss mehr tun, als seine Abläufe zu verschlanken. Mehr noch: wer die in der Produktion durchaus angebrachten und bewährten Lean-Prinzipien allzu forsch und ungeprüft auf andere Unternehmensbereiche überträgt, kann sich schwere Defizite einhandeln. In diesem Sinne stößt Lean an Grenzen. Es hat aus Sicht der unternehmerischen Praxis keinen Sinn, diese Grenzen zu leugnen, vielmehr sollte man bestrebt sein, die Grenzen zu überwinden, um zu einem echten und anhaltenden Optimum zu kommen. Deshalb erlauben wir uns den Luxus einer eigenen Meinung und gehen zunächst der Frage nach, wo die Grenzen liegen.

Die DNA und anderes Blabla

Im Zusammenhang mit dem TPS wurde schon recht früh der Begriff der DNA gebraucht. Wir wollen zwei markante Beispiele herausgreifen, um zu zeigen, wie ein Begriff generiert und in Umlauf gebracht wird, was eine scheinbar endlose Kette von Irrtümern auslösen kann. So erschien im Jahr 2001 beispielsweise im Harvard Business Manager ein Artikel von Steven Spear, seines Zeichens Professor an der Harvard Business School, der sich mit dem Management von Qualität, Sicherheit und Produktivität in industriellen Fertigungsstätten beschäftigt. Der Artikel lautete ‚Management à la Toyota‘. Er versteigt sich in seinem Beitrag sogar soweit zu sagen: „Wer die DNA bei Toyota entschlüsselt hat, kann sie nicht zwangsläufig kopieren“ (S. 38).

Und im Vorwort des Buches ‚Der Toyota-Weg‘ (Liker 2006) schreibt Gary Convis, Managing Officer von Toyota und President von Toyota Manufacturing, Kentucky,

USA: „Der Toyota-Weg in Kombination mit dem Toyota-Produktionssystem bilden Toyotas DNA. Dieser genetische Code entstand mit den Gründern unseres Unternehmens und wird von unseren jetzigen und zukünftigen Unternehmensführern gepflegt und weiterentwickelt“.

Die Verwendung des Begriffs DNA ist insofern irreführend, als der ursprünglich aus der Biochemie stammende Begriff der ‚Desoxyribonukleinsäure‘ ein in organischen Substanzen vorkommendes Kettenmolekül bezeichnet, das aus der Verbindung unterschiedlicher Einzelstücke (Nukleotiden) besteht. Gemeint ist vermutlich, dass dieses Molekül in allen Zellen eines Organismus in völlig identischer Form auftritt und dass es Träger der Erbinformation ist. Daraus ließe sich dann, mehr oder weniger elegant, die Forderung nach einer Unternehmens-DNA als gemeinsame informativische Basis ableiten. Nun sind Unternehmen keine Organismen, sondern soziale Systeme, in denen verschiedene Individuen (= Organismen) interagieren. Identische Erbinformation hätten diese Individuen nur, wenn sie geklont, also künstlich erschaffen wären. Ein solches Unternehmen aber gehört in düstere Zukunftsvisionen und nicht in die unternehmerische Praxis.

Ergo: Die DNA von Toyota zu entschlüsseln ist nicht nur irreführend, sondern vollkommen sinnfrei. Warum sich dennoch eine ganze Community dieser Aufgabe zu widmen scheint, hat eher mit gezielter Desinformation zu tun als mit Erkenntnisinteresse. Motto: ‚If you cannot convince them – confuse them!‘

Variantenvielfalt und Komplexität

„Ein System wie bei Toyota würde bei uns nicht funktionieren“, wird der bekannte deutsche Industrieforscher Prof. Dr. Dieter Spath vom Fraunhofer IAO in der Wirtschaftszeitung *Produktion* zitiert (vgl. *Produktion* Nr. 23, 5. Juni 2008, S. 14). Tatsächlich hat der weltweite Vorreiter in Sachen schlanker Produktion selbst zunehmend mit Qualitätsmängeln und Imageproblemen zu kämpfen, seit auch beim japanischen Variantenspartaner die Komplexität steigt. Obwohl die Japaner bekannt dafür sind, sich auf Standardmodelle zu konzentrieren, bringt die von den Märkten erzwungene Typenvielfalt die bewährten Produktionsmethoden zunehmend unter Druck. Um wie viel mehr muss das dann für deutsche bzw. europäische Hersteller gelten, die strategisch auf Variantenvielfalt setzen. Wiederum Spath: „Wenn man ein änderungsarmes Produkt stabil aus der Entwicklung herausbringt, wie die Japaner das tun, ist es verhältnismäßig einfach, eine schlanke Produktion anzuschließen. In unserem Fall geht es darum, eine hohe Komplexität zu beherrschen – deshalb heißt bei uns ein entsprechendes System nicht nur Lean Production, sondern ganzheitliches Produktionssystem“ (vgl. ebd.). Es kann also nicht verwundern, dass Professor Spath ein mittlerweile zum modernen Klassiker gewordenen Buch zu diesen Ganzheitlichen

Produktionssystemen vorgelegt hat (Spath 2003). Doch bleiben wir noch bei den Grenzen der schlanken Produktion, bevor wir ‚jenseits dieser Grenzen‘ gehen.

Tatsächlich sind Diskussionen darüber, wie mit hoher Varianz umzugehen ist, mit den Vertretern der orthodoxen Lean-Lehre seit jeher unerquicklich. Auch in diesem Punkt zeigen sie sich mit Aussagen wie ‚Varianz ist schlecht und muss vermieden werden‘ weder kundenfreundlich noch diskussionsbereit. Nur: was hilft das einem Unternehmen, das die Variantenvielfalt schlichtweg von seinen Kunden aufgezwungen bekommt? Nicht jeder hat das Marketing-Budget, um ganze Käuferschichten zum Verzicht auf Varianz zu bewegen.

Der richtige Umgang mit Varianz beschäftigt uns im Rahmen dieses Buches immer wieder. Kein Wunder, gehören Varianz bzw. Vielfalt doch zu den Themen, bei denen sich europäisches und fernöstliches Denken am stärksten unterscheiden. Während Japan über Jahrhunderte von der Außenwelt abgeschottet war und eine sehr spezifische, monolithische Kultur ausbildete, stellt sich Europa seit jeher als heterogener Flickenteppich dar, in dem Vielfalt Teil des geistigen, kulturellen und wirtschaftlichen Lebens war und ist. Und das ist gut so.

Menschenbild und Führungsverständnis

In der frühen Nachkriegszeit wurde Taiichi Ohno zum starken Mann bei Toyota berufen. Dessen Personalführung entsprach allerdings nicht gerade dem Lehrbuch. „Er verbreitete bei allen Mitarbeitern Angst und Schrecken, trieb sie erbarmungslos an, kritisierte sie, verspottete sie, bewarf sie mit Gegenständen, versetzte ihnen Tritte“ – so jedenfalls der Bericht des Historikers Ed Rheingold (Quelle; www.faz.net/s/RubEC1...).

Die Wahrheit über Führung im Betrieb kam allmählich im Zuge der ‚zweiten Lean-Welle‘ an den Tag. Dass diese Wahrheit meist von denselben Leuten verkündet wurde, die bereits die Irrtümer der ‚ersten Welle‘ verkündet hatten, gehört zu den Irritationen, die untrennbar mit der Geschichte der schlanken Produktion in Deutschland verknüpft sind.

Die Wahrheit über Führung im Betrieb hat einen Namen. Der lautet *hancho*. Dieser *hancho*, ursprünglich als ‚Team-Leader‘ verklärt, trägt im Baugewerbe den schönen Namen ‚Kapo‘. Ein Kapo befiehlt und sorgt dafür, dass gemacht wird, was er sagt. Samthandschuhe trägt er dabei ebenso wenig wie der *hancho*. Es ist das unstrittige Verdienst der ‚zweiten Lean-Welle‘, dieser vorläufigen Wahrheit zum Durchbruch verholfen zu haben. Tatsächlich haben Team-Meetings ihre Berechtigung, ihren Ort und ihre Zeit. Aber: Sie können eine klare, stringente Führung im täglichen Geschäft nicht ersetzen. Da muss eine Führungskraft bei Störungen kurzerhand einspringen können, ohne den großen Kriegsrat zu konsultieren, da müssen Störungen sofort

beseitigt, Verbesserungen direkt umgesetzt werden. Seit Jürgen Klinsmann und dem ‚Sommermärchen‘ wissen auch wir wieder: ein leistungsfähiges, siegeshungriges Team braucht einen ‚Capitano‘, sonst ist es eine x-beliebige Gurkentruppe.

Weil aber die meisten Unternehmen keinen *hancho* mehr haben und den Weg zurück als Eingeständnis begangener Fehler scheuen, müssen die höheren Chargen in die Bresche springen und buchstäblich die Führung im Betrieb übernehmen. Dass sie das können und auch erfolgreich tun, zeigen aktuelle Beispiele. Mitarbeiter von Unternehmen, die auch Werke in Japan unterhalten, berichten glaubhaft, dass japanische Mitarbeiter, die in einem deutschen Werk gearbeitet haben, wenig bis überhaupt keine Lust verspüren, an ihren heimischen Arbeitsplatz zurückzukehren. Etwas drastisch ausgedrückt hatte dies der Konstrukteur eines mittelständischen Unternehmens: „Denen muss man die Arme brechen, damit sie wieder in den Flieger einsteigen!“

U-Shapes im Office? Der Gültigkeitsbereich

Wertschöpfung findet nicht nur in der Produktion statt. Lean Management ist im Produktionsumfeld hinlänglich bekannt, in den Nicht-Produktionsprozessen wurden die Lean-Prinzipien bis vor kurzem allerdings nur selten angewendet. Dies hat sich geändert. Denn eine wachsende Anzahl von Unternehmen hat erkannt, dass der Erfolg nur dann nachhaltig ist, wenn die Lean-Prinzipien auf alle Prozesse angewendet werden. Denn die Eliminierung von Verschwendung wirkt erfolgreich auf alle Geschäftsbereiche, von der Entwicklung und Konstruktion über die Beschaffung bis hin zum Vertrieb und Service. Unter dem Label *Lean Office* bzw. *Lean Administration* trat das Lean Management-Konzept seinen Eroberungsfeldzug in die indirekten Bereiche an.

Allerdings ist die unreflektierte, nicht modifizierte Übertragung auf indirekte Bereiche ausgesprochen kritisch. Und es gibt genügend Beispiele in der Praxis, in der diese Übertragung auf alle indirekten Bereiche teilweise lachhaft, bisweilen sogar gefährlich ist. Grotteske Formen nimmt die Übertragung an, wenn Schreibtische in Büros als U-Shapes angeordnet werden, wenn für die Beschaffung von Bleistiften oder Kaffee ein Kanbansystem eingerichtet wird oder wenn in administrativen Prozessen mit aller Gewalt ein kontinuierlicher Fluss erzeugt werden soll. Ob das nun Sinn macht oder nicht.

Im Zusammenhang mit administrativen, informatorischen Prozessen von einer ‚Verbrauchssteuerung nach dem Pull-Prinzip‘ zu sprechen, wie dies bei populären Ansätzen zur Lean Administration gerne geschieht, ist mehr als rätselhaft: Was wird in solchen Prozessen verbraucht? Information? Leider nicht. Zeit, Geduld und Geld? Schon eher.