

Hilft japanischer Kampfsport der Umwelt?

Mario Schmidt

Online publiziert: 16. November 2010
© Springer-Verlag 2010



Mario Schmidt

Seit Jahren versucht der Staat mit öffentlichen Förderprogrammen die Wirtschaft zu mehr Ressourceneffizienz, d. h. zum sparsameren Umgang mit Energie und Materialien, zu bewegen. Ein Selbstläufer ist daraus nicht geworden, trotz offenkundiger ökonomischer Vorteile für die Unternehmen. Selbst die Hochpreisphase auf den Rohstoffmärkten hat kaum gewirkt, immerhin aber einige Manager kurzfristig zum Nachdenken angeregt. Dann fielen die Preise wieder.

Dabei hat die Wissenschaft und die Beraterbranche in den vergangenen Jahren viel Erfahrung und Know-how angesammelt: Pilotprojekte, typische Fallbeispiele von Verschwendung, Methoden zur Analyse und Aufdeckung von Ineffizienzen, Software-Tools und vieles mehr. Die Methoden und Tools sind wichtig, das Know-how auch. Aber sie allein waren nicht der Schlüssel zum Erfolg in den Unternehmen, die heute gerne zitiert werden. Wer die Praxis kennt, der weiß, dass es eher auf die Unternehmenskultur und die Bereitschaft zu Veränderungen ankommt, ob ein Unternehmen die Anregungen zur Ressourceneffizienz

aufgreift und in bare Münze umwandelt. Also weiche Faktoren, weniger die Technik, die hochtrabenden Methoden oder die Software – manchmal reicht sogar nur eine Pinnwand, eine offene und innovative Atmosphäre und eine gute Kommunikation unter den Mitarbeitern.

Szenenwechsel: Auf einer Tagung über Lean Production wurden im Sommer 2010 die neuesten Erkenntnisse vorgestellt. Lean Production nahm vor etwa 20 Jahren seinen Ausgangspunkt bei dem erfolgreichen japanischen Autobauer Toyota, und der ist bis heute – klemmenden Bremspedalen zum Trotz – unter Experten der absolute Benchmark in Sachen effiziente Produktion. Unternehmen aus der Fertigungsindustrie in der ganzen Welt haben versucht, der Erfolgsgeschichte von Toyota nachzueifern. Die freundlichen Toyota-Manager haben ihre Werke sogar geöffnet und den Kollegen gezeigt, wie sie das machen. Man hat versucht, die Maßnahmen von Toyota zu kopieren. Man hat Schlagwörter und Instrumente wie Kanban, Kundentakt, Zellenfertigung, Andon-Tafeln oder Umrüstoptimierung eingeführt. Trotzdem blieb Toyota immer besser. Das eigentliche Erfolgsrezept hat niemand entschlüsselt.

Einer der Protagonisten der Lean-Diskussion ist der Amerikaner Mike Rother. Er hatte vor 12 Jahren mit großem Erfolg eine Analysemethode bekannt gemacht, das Value Stream Mapping, das auf der Denkweise von Toyota basiert. Auf der besagten Tagung erlebte man allerdings einen nachdenklichen Mike Rother: „Selbst nach vielen Jahren des Versuchs, Toyota zu kopieren, sind wir nicht in der Lage, auch nur *ein* Unternehmen außerhalb der Toyota-Gruppe zu finden, das seine Qualität und Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Kosten so systematisch, effektiv und kontinuierlich adaptiert und verbessert hat.“ Nein, es liegt nicht an den Methoden, Instrumenten oder Verfahren der Japaner. Es ist etwas, das tiefer liegt, das nur schwer erlernbar ist. Es ist – so Rother – die „Kata“!

Prof. Dr. M. Schmidt (✉)
Institut für Industrial Ecology, Hochschule Pforzheim,
Tiefenbronner Str. 65, 75175 Pforzheim, Deutschland
E-Mail: mario.schmidt@hs-pforzheim.de

Rother weist darauf hin, dass bei Toyota auf allen Ebenen Handlungsroutinen erlernt werden, wie tagtäglich in jedem Bereich Verbesserung „gelebt“ werden kann. Nicht als Projekt oder Workshop, nicht als einmalige oder periodische Aktivität, sondern ständig. Diese Routinen sind Handlungsmuster, die quasi implizit gelebt und immer wieder auf unterschiedliche Inhalte angewendet werden – mit großem Erfolg. Sie entsprechen den Standardformen in den Bewegungsabläufen japanischer Kampfsportarten. Sie werden eingeübt und können dann jederzeit in unterschiedlichem Kontext automatisch abgerufen werden. Rother meint, dass es an dieser „Kata“ liegt, warum Toyota stets besser war: „Continuous improvement“ war immer da, die Mitarbeiter konnten sich mit ihrer Kata jederzeit auf geänderte Bedingungen adaptieren und so letztendlich erfolgreich sein. Es sind die einzelnen Schritte, die eingeübt und optimiert werden und dann sicher gegangen werden. Schritt für Schritt. Dabei unterscheidet er zwischen der eigentlichen Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata, die quasi den Führungs- und Lernprozess betrifft.

Demgegenüber versuchen die westlich geprägten Unternehmen Ziele zu definieren, lange Wege und Planungen zu beschreiben, große Szenarien zu entwerfen, um dann letztendlich ihre Ziele doch zu verfehlen. Überspitzt ausgedrückt! Spätestens jetzt fällt mir wieder die Ressourceneffizienz ein, man könnte auch andere Beispiele nehmen, z. B. den Klimaschutz. Aber bleiben wir bei der Ressourceneffizienz in Unternehmen.

Sind wir zu sehr auf die Ziele fixiert und haben wir dabei das Gehen verlernt? Macht es Sinn, über nationale Effizienzziele zu sprechen, Methoden, Techniken, technologische Innovationen bereitzustellen, wenn die Menschen in den Unternehmen Veränderungs- und Verbesserungsprozesse als etwas Besonderes, als ein „Projekt“ erleben, manchmal sogar als etwas Bedrohliches empfinden und nach dem Abziehen der Berater wieder zum Alltagsgeschäft zurückkehren?

Rother weist in seinem Buch auf einen interessanten Aspekt hin. Innovation ist keine Frage von Einzelereignissen oder genialen Erfindungen. Denn diese können unter den Wettbewerbern leicht kopiert werden und begründen selten einen dauerhaften Vorteil. Was kaum kopiert werden kann, ist kontinuierliche Innovation, Innovation in vielen kleinen Schritten. Denn sie bedarf der Menschen und der Organisation, in deren Umfeld das möglich ist. Damit wird verständlich, warum Toyota bereitwillig seine Tore geöffnet und alles gezeigt hat: Das eigentliche Erfolgsrezept war nicht ohne weiteres wie ein neue technisches Detail kopierbar.

Das gilt teilweise auch für das Thema Ressourceneffizienz. Es wird noch zu sehr von der technischen Seite her gedacht, von den Maschinen, den Zielen, den Methoden und den Instrumenten. Rother spricht kritisch vom „Implementierungsmodus“. Die Effizienzpotenziale werden in speziellen Projekten gesucht. Aber Ressourceneffizienz ist und bleibt damit die Ausnahme.

Man wird also Beides brauchen: Ziele und Methoden, aber auch eine andere mentale Bereitschaft zur Veränderung, zur Adaption an die Rahmenbedingungen und zur Ressourceneffizienz: jeder im Unternehmen jederzeit und überall. Ob man diese Bereitschaft am besten mit Prozeduren wie der Kata aus den Kampfsportarten erlernt, wird die Praxis zeigen. Aber Ressourceneffizienz darf nicht zu einem einzelnen Projekt verkommen. Sie muss gelebt werden und trägt dann auch zu einem dauerhaften Erfolg bei. Hier kann man von der neuen Nachdenklichkeit im Lean Management lernen.

Literatur

Rother M (2010) Die Kata des Weltmarktführers. Toyotas Erfolgsmethoden. Campus, Frankfurt a. M.