

Lean mit Respekt

Wie wir jahrelang Werkzeuge optimierten und dabei fast die Menschen vergaßen

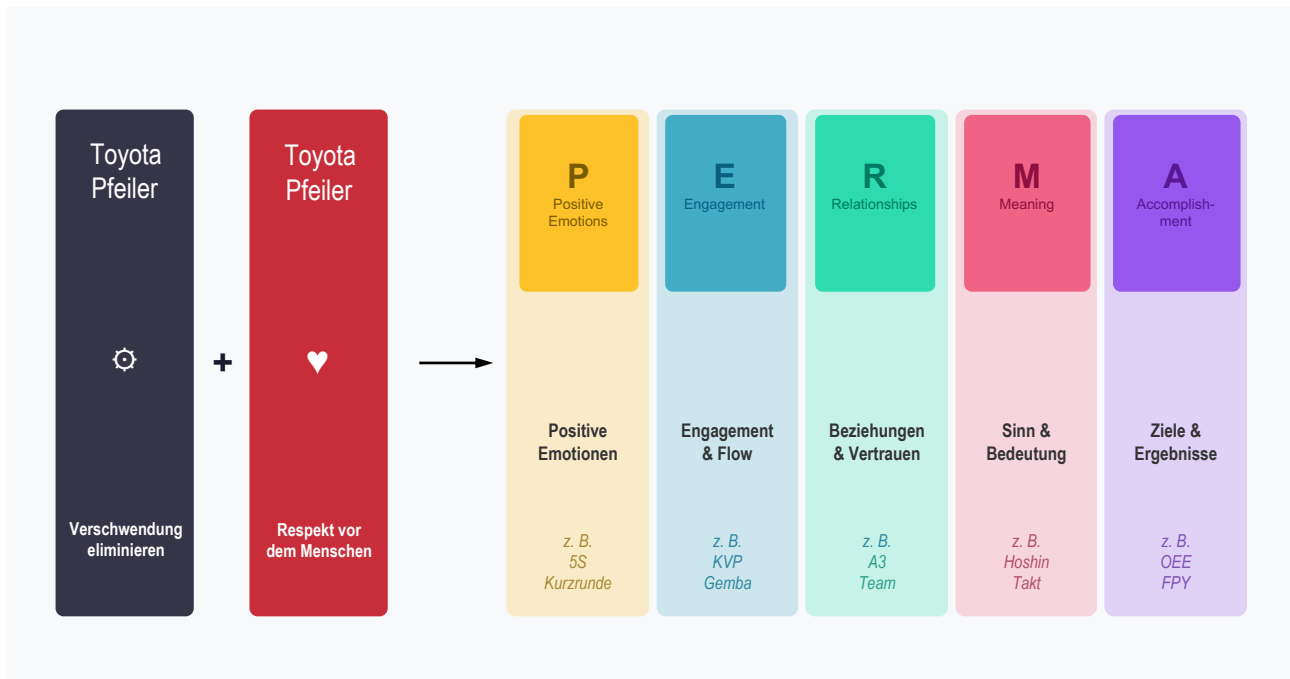


Abb. 1: Toyota-Pfeiler und das PERMA-Modell in der Lean-Praxis – Methoden allein reichen nicht.

Ausgangslage: das offene Geheimnis

Fangen wir mit einem Geständnis an. Lean Management ist seit Jahrzehnten in aller Munde. Berater verdienen damit Geld. Führungskräfte halten Vorträge darüber. Unternehmen hängen Plakate auf. Und dennoch: In erschreckend vielen Betrieben erleben Beschäftigte Lean in erster Linie als das, was es eigentlich nicht sein soll – nämlich als Kontrolle mit japanischem Vokabular.

Kaizen klingt besser als „jetzt mach mal schneller“. Muda klingt kultivierter als „das ist Verschwendung, stell das ab“. Und Andon ist im Grunde eine Notfallleuchte, die signalisiert: hier stimmt etwas nicht – wobei das „Etwas“ in der Praxis häufiger der Prozess ist als der Mensch, auch wenn das nicht immer so kommuniziert wurde.

Man hatte einen Pfeiler gebaut. Den zweiten aber scheinbar vergessen.

Das Vorbild Toyota hat klar formuliert. Zwei Grundpfeiler: Verschwendung eliminieren – ja, klar, das kennt jeder. Und: Respekt vor dem Menschen. Dieser zweite Pfeiler ist in der westlichen Rezeption gelegentlich so gründlich übersehen worden, als hätte man beim Bau eines Hauses zwar die Wände, aber kein Dach geplant. Es ist windgeschützt. Irgendwie. Aber bei Regen fragt man sich, ob nicht etwas fehlt.

Was die Positive Psychologie dazu sagt – und warum das kein Wellness-Kurs ist

An dieser Stelle tritt die Positive Psychologie auf. Nicht als Seminar mit Atemübungen und inspirierenden Zitaten an der Wand. Sondern als Wissenschaft, die untersucht, was Menschen stark, gesund und leistungsfähig macht. Das PERMA-Modell fasst das zusammen: Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn, Zielerreichung.

Wer jetzt denkt, das klingt nach einem Teambuilding-Event mit Wohlfühlmusik – der hat vermutlich schon zu viele schlechte Teambuilding-Events erlebt. Verständlich. Aber es geht um etwas Einfacheres und gleichzeitig Tieferes: Arbeit funktioniert besser, wenn Menschen wissen, warum sie das tun, was sie tun. Wenn ihre Ideen gehört werden. Wenn Fehler nicht mit einer Aktennotiz beantwortet werden, sondern mit der Frage: Was können wir daraus lernen?

Das ist mehr als Gutmenschentum. Das ist auch Pragmatismus. Wer Angst hat, einen Fehler zu melden, meldet ihn nicht. Was nicht gemeldet wird, wird nicht verbessert. Was nicht verbessert wird, kostet Geld, Qualität oder beides.

Was das für Beschäftigte bedeutet – in ehrlichen Worten

Wenn Lean konsequent mit dieser Haltung verknüpft wird, verändert sich einiges. Fehler werden nicht als Schuld verbucht, sondern als Hinweis, dass ein Prozess noch nicht robust genug ist. Beschäftigte bringen ihre Ideen ein – und sehen, dass etwas daraus wird. Standardisierung bedeutet nicht Entmündigung, sondern Entlastung: weniger unnötige Wege, weniger Doppelarbeit, weniger das diffuse Gefühl, dass man eigentlich nicht weiß, warum man gerade das tut, was man tut.

Führungskräfte, die sich als Coaches verstehen, stellen andere Fragen. Nicht: „Warum ist das nicht fertig?“ – sondern: „Was braucht ihr, damit das klappt?“ Das klingt nach einer kleinen sprachlichen Verschiebung. In der Praxis ist es ein

grundlegender Unterschied, ob jemand morgens zur Arbeit kommt und denkt „ich muss“, oder ob er denkt „ich trage etwas bei“.

Und wenn die Ziele nicht nur „Kosten raus“ lauten, sondern auch „Belastung runter, Qualität hoch, Standort sichern“ – dann fühlt sich das anders an. Dann ist Lean kein Programm, das dem Unternehmen etwas bringt und den Beschäftigten etwas wegnimmt. Das ist auch das, was Toyota meinte. Es hat nur eine Weile gedauert, bis das jenseits von Japan ankam.

Die Rolle des Betriebsrats

Der Betriebsrat kann hier eine Schlüsselrolle einnehmen. Nicht als Bremser, der bei jedem KVP-Workshop fragt, ob das mitbestimmungspflichtig ist – auch wenn das manchmal seine Berechtigung hat. Sondern als konstruktiver aktiver Mitgestalter, der mit dafür sorgt, dass Lean im Betrieb auf beiden Säulen steht.

Das bedeutet konkret: Gemeinsam Zielbilder formulieren und Wege suchen. Bessere Ergonomie, sichere Arbeitsplätze, verlässlichere Prozesse, ... Das ist kein Widerspruch zu Produktivität – es ist deren Voraussetzung.

Es bedeutet auch: Begleitung der Fehlerkultur. Psychologische Sicherheit zeigt sich daran, ob jemand eine Abweichung meldet, ohne Konsequenzen zu befürchten. Das ist beobachtbar. Und wenn es nicht funktioniert, ist das ein wichtiges Thema – auch für den Betriebsrat. Nicht bei der nächsten Betriebsversammlung, sondern im täglichen Dialog.

Und es bedeutet: Transparenz auch über weiche Kennzahlen. OEE und Durchlaufzeit sind wichtig. Aber wenn ausschließlich über Effizienzindikatoren berichtet wird und nie über Engagement, Zufriedenheit oder Fehlzeiten – dann misst man systematisch nur die Hälfte der Realität. Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert. Das gilt für Ausschuss genauso wie für Motivation.

Fazit – ein System, zwei Säulen

Lean richtig verstanden und praktiziert braucht unbedingt beide Säulen. Als reines Effizienzprogramm erlebt man es als Druck: Mehr Tempo, weniger Personal, engere Takte. Als Kulturprogramm mit echtem Respekt und echter Beteiligung erlebt man es als Möglichkeit: Bessere Abläufe, weniger Belastung, mehr Sinn und mehr Produktivität.

Den Unterschied machen nicht die Methoden, sondern in der Haltung derer, die sie einführen. Und die Bereitschaft, den zweiten Pfeiler nicht als optionales Beiwerk zu behandeln, sondern als das, was er ist: die Voraussetzung dafür, dass das Ganze trägt.

Toyota weiß das. Wir lernen es noch. Immer dann schneller, wenn Führungskräfte zuhören, Betriebsräte mitdenken und Beschäftigte das berechnete Gefühl haben, dass es auch um sie geht.

Das ist keine Utopie. Das ist gutes Handwerk.