

## 1.2 Was ein Produktionssystem ist – und was es nicht ist...

### Was ein Produktionssystem nicht ist

Ein Produktionssystem ist definitiv kein Sammelsurium mehr oder weniger origineller Methoden, die an bestimmten, neuralgischen Stellen in der Produktion eingesetzt werden, um Bestände abzubauen, Durchlaufzeiten zu reduzieren oder Kosten zu senken. Auch wenn solche Methoden flächendeckend eingeführt werden, die gesamte Produktion auf das Ziehprinzip umgestellt wird, ist dies zwar lobenswert, aber lange noch kein holistisches Produktionssystem.

#### Ein Produktionssystem ist...

... nicht etwas wirklich Neues, sondern es kombiniert bekannte Prinzipien und Methoden

... kein Allheilmittel und keine Wunderwaffe, sondern eine Philosophie der ständigen Verbesserung

... kein Sanierungsinstrument, sondern eine mittel- bis langfristig orientierte Optimierungsstrategie

... keine Methode zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung

... keine Modeerscheinung, sondern ein über 100 Jahre gewachsenes kontinuierliches Phänomen

... kein Selbstläufer, sondern erfordert ständige „Management Attention“ und ist somit Chefsache.

### Was ein Produktionssystem schon eher ist

Ein Produktionssystem entsteht durch die sinnvolle, also zielorientierte Verknüpfung, Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung bekannter Prinzipien und Methoden. Dadurch ergibt sich eine (systemische) Grundordnung für den Fabrikbetrieb. Diese Grundordnung ist dokumentiert und wird von allen Beteiligten gelebt. Um dies sicherzustellen, gibt es Beschreibungen für Abläufe, Methoden und Regeln. Dabei kann es nicht darum gehen, umfangreiche Handbücher zu generieren, die niemand liest. Aber um eine pragmatische, einfache und nachvollziehbare Dokumentation kommt kein Unternehmen

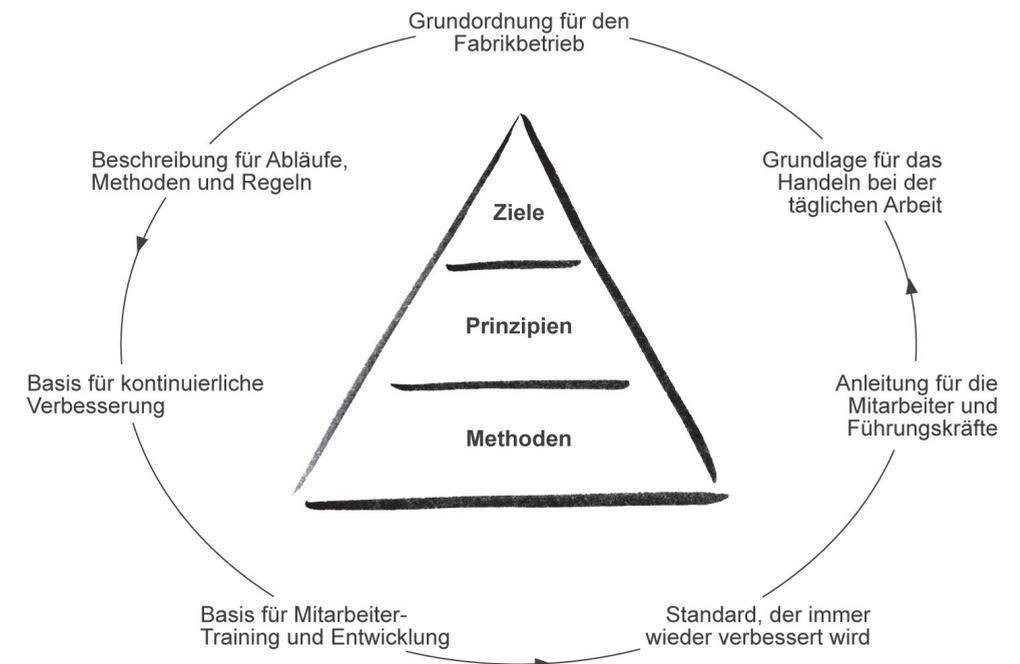


Bild 1-4: Elemente eines Produktionssystems

herum. Diese Beschreibungen sind nämlich die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Produktionsprozessen sowie, gleichzeitig, wertvolle Grundlage für Training und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Hier findet tatsächlich ein sichtbarer Wandel statt. Wer ein erfolgreiches Vorreiterunternehmen besucht, wird feststellen, dass dort tatsächlich mit schlanken, visualisierten Dokumenten gearbeitet wird. Dokumentiert und vor allem umgesetzt ist der jeweils gültige Standard. Dieser ist keinesfalls zementiert, sondern wird im Zuge der kontinuierlichen Verbesserung ständig verändert. Und das ist gut so. Die Grundordnung des Fabrikbetriebs umfasst nicht nur technische oder methodische Inhalte. Sie dient gleichzeitig als Anleitung für Mitarbeiter und Führungskräfte, wie Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden.

### Was ein Produktionssystem benötigt

Ein Produktionssystem benötigt mehr als eine vernünftige Beschreibung, wie wir sie im vorhergehenden Abschnitt skizziert haben. Viel mehr. Ein Produktionssystem benötigt die Einsicht und den gemeinsamen Willen aller Mitarbeiter. Das geht aus der systemischen Sicht nahezu zwingend hervor, die ja darauf setzt, Sonderwege und Widersprüche so weit wie möglich auszuschließen. Es ist aus Sicht des Gesamtunternehmens schlicht inakzeptabel, dass an jeder Ecke des Betriebs nach Gutdünken des jeweils Verantwortlichen „gewurstelt“ wird, um die vermeintlich beste Teillösung zu erreichen. Spätestens hier treten wieder die Bedenkenträger auf den Plan, die eine nachhaltige Veränderung in unserer von Individualität und Egoismen geprägten Gesellschaft mit der Begründung ausschließen, dass wir „ja schließlich keine Japaner“ seien.

Tatsächlich scheint Konformität der Handlungen, das beharrliche Verfolgen eines gemeinsamen Zieles, eine sehr japanische Spezialität zu sein. Das teilweise satirisch verzerrte Bild, das uns die Medien in diesem Zusammenhang vermitteln, trägt nicht unwesentlich zu dieser verbreiteten Sichtweise bei. Aber: man sollte Disziplin nicht mit willenloser Konformität verwechseln. Disziplin kann nämlich gelebt werden, ohne die Individualität an der Pforte abgeben zu müssen. Letztlich geht es um Fragen der Einstellung oder der Überzeugung.

Die Firmen, die wirklich ein Produktionssystem wollen, die sich bewusst auf den (steinig) Weg machen, wissen, dass sie zuerst die Mannschaft überzeugen müssen. Voraussetzung ist eine gelebte Vorbildfunktion der Führungskräfte. Die Mitarbeiter müssen schrittweise zur richtigen Einstellung geführt werden, sie müssen die Entscheidungen im täglichen Handeln richtig treffen, weil sie die Philosophie verstehen und mitgehen. Und was für die Mitarbeiter gilt, gilt für die Chefs in noch viel stärkerem Maße. Im Gegensatz zu Japan, wo Konformität tief im kulturellen Erbe wurzelt, die Maßnahmen von oben nach unten angeordnet werden, ist der Weg zur Herstellung einer mentalen Übereinstimmung (Konformität ist wahrscheinlich schon zu viel gesagt) in deutschen Unternehmen ein anderer. In jedem Fall ist die Vorbildfunktion des Chefs bei uns besonders wichtig. Er kann Verhalten nicht „per Dekret“ beeinflussen, sondern vor allem durch die Ausübung seiner eigenen Rolle.

So groß die Unterschiede sein mögen, es gibt auch Gemeinsamkeiten. Die Einsicht in gemeinsame, langfristige Ziele ist bei uns durchaus vermittelbar – sie darf nur nicht, wie

es eben leider häufig geschieht – durch kurzfristige Hau-ruck-Aktionen zerstört werden. Das ist der Faktor „langer Atem“.

Der zweite Faktor heißt „eigenes Verhalten“. Gesprochenes hören sich die Mitarbeiter wohlwollend an. Wenn die tägliche Arbeit, das Verhalten der Vorgesetzten, nicht dem Gesagten entspricht, sehen auch die Mitarbeiter keinen Grund, ihr Verhalten zu ändern. Hier ist noch viel Potenzial für Verbesserungen, viel „Luft nach oben“.

### Was ein Produktionssystem nützt

Also: ein holistisches Produktionssystem ist tatsächlich ein „System“ im Sinne des Wortes, eine Philosophie, die viel mit Einstellung, Denken und Handeln zu tun hat. Allerdings erzielen auch die Unternehmen, die in kurzfristigen Aktionen bestimmte Methoden kopieren, teilweise nennenswerte Verbesserungen. Das hat zum einen mit dem oft sehr niedrigen Ausgangsniveau zu tun und zum anderen mit dem zeitlichen Horizont der Betrachtung. Langfristig profitieren nur Unternehmen, die den holistischen Gedanken verinnerlicht haben. Und was haben die davon?

#### Blickwinkel Organisation

Aus organisatorischer Sicht wirkt sich ein Produktionssystem vor allem durch die Vereinheitlichung vorteilhaft aus. Durch klar definierte Schnittstellen reduzieren sich Reibungsverluste und Koordinationsaufwände. Denn aufgrund der übergeordneten Ziele wird ein abgestimmtes Handeln möglich. Die klaren, transparenten Abläufe verbessern gemeinsam mit der gesicherten Standardisierung die Liefertermintreue und sorgen für geringere Kosten.

#### Blickwinkel Technik

Im Betrieb selbst führen stabile, störungsarme Prozesse zu einer deutlich besseren Produkt- und Prozessqualität. Ein wesentlicher Punkt sind immer kürzere Rüstzeiten und kürzere Durchlaufzeiten auch bei häufig wechselndem Produktprogramm.

#### Blickwinkel Mensch

Produktionssysteme bringen den Mitarbeitern viele Vorteile, auch wenn das auf den ersten Blick nicht so scheinen mag. Zunächst sorgen die sorgfältig entwickelten Standards für erhöhte Sicherheit am Arbeitsplatz, Aufgaben und Rollen sind ebenso klar geregelt wie die systematische Weiterentwicklung der Fähigkeiten. In Summe kann in den Vorreiterunternehmen beobachtet werden, dass Leistungsbereitschaft und Motivation steigen, die aktive Beteiligung zunimmt.

### Was ein Produktionssystem tatsächlich ist

Die „richtige“ Definition eines Produktionssystems umfasst, wie bereits gesagt, mehr als nur den effizienten Einsatz von Methoden. Worin aber besteht dieses „Mehr“? Wir haben versucht, unser Verständnis dessen, was ein Produktionssystem tatsächlich ist, in ein strukturiertes Bild zu fassen:

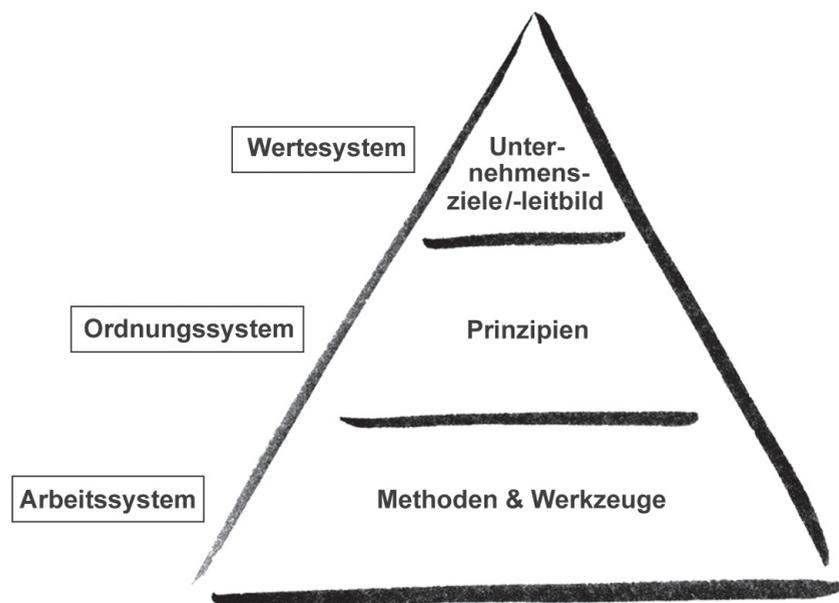


Bild 1-5: Struktur eines Produktionssystems

### Wert und Werte

Am Anfang ist der Wert. Was sich nach religiösem oder philosophischem Nebel anhört, ist in Wirklichkeit eine Erkenntnis aus der Soziologie, die für alle sozialen Gruppen und Organisationen Gültigkeit besitzt. Auch für Unternehmen. Wobei mit „Wert“ in diesem Zusammenhang nicht der materielle „Geldwert“ (wie im Begriff der Wertschöpfung) gemeint ist, sondern die immateriellen Werte. Diese Werte sind das kulturelle und soziale Bindemittel, das Sinn und Bedeutung einer Organisation bestimmt. Gemeint sind die innerhalb der Organisation (des Unternehmens) geteilten Vorstellungen darüber, was wichtig und richtig ist und was nicht. Beeinflusst wird das soziale Wertegerüst im Unternehmen einerseits durch die umgebenden gesellschaftlichen Werte und durch die persönlichen Werte der Mitarbeiter. Damit ist klar, dass das Thema Wertesystem auch im Zusammenhang mit Produktionssystemen nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext gesehen werden kann. Ein Grund mehr, das blinde Kopieren zu meiden.

Ist das Wertesystem überhaupt gestaltbar? Diese Frage ist hier von entscheidender Bedeutung. Ulrich Hemel, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Süddekor-Dakor-Gruppe in Laichingen, gibt eine eindeutige Antwort: „Gute Unternehmen schaffen Wert, und wenn sie nicht nur ökonomischen, sondern auch ethischen Mehrwert schaffen, verbinden sie Wert und Werte. Es ist schließlich kein Zufall, dass in vielen Sprachen Wert und Werte im gleichen Wortstamm sowohl auf den wirtschaftlichen wie auch auf den ethischen Bereich verweisen. (...) Die Grundthese (...) besteht in der Unverzichtbarkeit persönlicher Verantwortung, im langfristigen Mehrwert ethischer Orientierung auch für wirtschaftlichen Erfolg und in der Forderung nach Professionalität, etwa im Bereich der Strategie und der Wertschöpfung, als einer eminent ethischen Forderung“ (vgl. Hemel 2005, S. VIII). Anders ausgedrückt: Gestaltung und Management von Werten beginnt bei der persönlichen Verantwortung des Einzelnen, insbesondere aber derer, die Gestaltungsmacht ausüben. Dies ist ein überaus wichtiger Punkt, auf den wir noch häufiger zurückkommen werden. Im Blickpunkt steht das eigene Verhalten, die eigene Verantwortung. „Die Frage nach der eigenen Verantwortung in einer mehrgliedrigen Wirkungskette, die zu Erfolg oder Misserfolg führt, zeigt eine asymmetrische Psychologie. Wird etwas zum Erfolg, will jeder dabei gewesen sein: Der Erfolg hat viele Väter. Droht bei einer bestimmten Angelegenheit Misserfolg, wird viel Kreativität darauf verwendet, die eigenen Spuren zu verwischen, um möglichst laut behaupten zu können, mit der Sache habe man nichts oder nur zufällig zu tun gehabt. In Wirklichkeit sei man von Anfang an dagegen gewesen, wenn man auch erst später den Mut gefunden habe, dies laut genug zu sagen“ (vgl. Hemel 2005, S. 173). Damit beginnt aus unserer Sicht die Gestaltung eines Wertesystems, wie es für holistische Produktionssysteme unerlässlich ist, nämlich mit dem „Prinzip Selbstverantwortung“ (Sprenger 2002). Heißt: Unternehmer und Führungskräfte müssen

- die Werte und Einstellungen, die sie von ihren Mitarbeitern einfordern, selbst unbedingt beherzigen und vorleben
- Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen, anstatt auch diese zu delegieren