**Zeitschrift:** Sprachspiegel : Zweimonatsschrift
**Herausgeber:** Schweizerischer Verein für die deutsche Sprache
**Band:** 50 (1994)
**Heft:** 3

**Artikel:** "Das Modewort aller Branchen heisst <lean production>"
**Autor:** Bebermeyer, Renate
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-421657

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 12.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# «Das Modewort aller Branchen heißt <lean production>»

Ein wirkintensives Schlagwort und sein Umfeld

*Von Dr. Renate Bebermeyer*

«Das Phänomen der *lean production* steht im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Raum.» Ein «Phänomen», das den einen als Schreckgespenst, den andern als hilfreicher Geist aus der Flasche erscheint. Wer es «hingestellt» oder herbeigerufen hat, ist die Strukturkrise. Sie gilt als gewichtiger, wenn nicht entscheidender Teil der gegenwärtigen weitausgreifenden «Gesamtkrise»:
«Die europaweite Krise ist nur zum Teil eine Absatzkrise, primär ist sie Strukturkrise.» «Die Strukturkrise ruft nach schnellen und grundlegenden Antworten.» Diesem Ruf ist die *lean production* gefolgt. Berufene sehen in ihr die Lösung der Krise, «das neue Ideal der Wirtschaft», die «neue Denkkategorie», wie sie die «hochtechnologische Herausforderung» erzwingt. Was darunter zu verstehen ist, wird medienweit entweder in epischer Breite oder schlagwortverkürzt oder gar mit «bedeutungsvollen» Andeutungen vermittelt, denn «die neue Firmen-Philosophie», die «einzige realistische Leitperspektive» geht jeden an. Die erläuternden Bruchstücke ordnen sich für den informationsbereiten Alltagsbürger zu einem verblüffenden Bild. Ganz plötzlich, so muß es ihm scheinen, ist die gesamte Arbeitsorganisation veraltet, müssen «alle überkommenen Arbeitsstrukturen verändert», «alle Produktionsstrategien umorganisiert», muß «unendlich mehr Flexibilität» geschaffen werden.
Kommt die «neue industrielle Revolution» wieder aus Amerika, wie es der Begriff und die neuere Industrieentwicklung nahelegen? Um die Jahrhundertwende hatte Frederic Taylors Zerlegung des Produktionsprozesses und Henry Fords Fließband das «Zeitalter der Massenproduktion» herbeigeführt. Dieses gepriesene, zu «Massenwohlstand führende System» stirbt nun mit diesem Jahrhundert. Es gilt als «verbraucht», «starr», «zu schematisiert» und «falsch fixiert», seit Japan mit seiner von Toyota erarbeiteten flexiblen Fertigungsweise höhere Produktion und höhere Qualität erreicht hat: *Kaizen (= verbessern)* heißt die Zauberformel. Im sprachlichen Gewand der *lean production* soll sie nun die «starren alten Arbeitsorganisationen in Amerika und Europa revolutionieren». Man stellt sich also der «japanischen Herausforderung», indem man die neuesten Grundlagen japanischer Produktionserfolge zu kopieren sucht. Es scheint, als seien europa- und amerikaweit das Mitdenken, Weiterdenken, Umdenken – eigentlich selbstverständliche und unerläßliche Begleiter aller menschlichen Gestaltungsprozesse – in den vergangenen Jahren von der schlichten «Philosophie» des «Weiter so» völlig verdrängt

gewesen. Die notwendige Umorientierung, diese neue Maxime wirtschaftlichen Handelns, wird nun weithin nicht sachlich, fachkompetent und nüchtern dar- und vorgestellt. Sie wird vielmehr und nicht nur durch die «Schuld» der «sensationierenden Medien» zur «neuen Wirtschaftsphilosophie» erhoben, zur «Heilslehre des Erfolgs» stilisiert, zum Wunder verklärt, zu dem geradezu Wallfahrten veranstaltet werden: «Das Wunder der hier gelungenen Revolutionierung des Betriebsablaufs läßt Wirtschaftsprofessoren und Industriekapitäne scharenweise in den Kleinbetrieb wallfahren.»

Das Wunderwort *lean production*, das autoritative Wort zur Überwindung der Krisenlage, begegnet überall, wo von entsprechenden Details die Rede ist, wo Rationalisierungszwänge begründet oder Zukunftsvisionen fachkompetent entworfen werden sollen:
«*Lean production* besteht darin, daß kleine, relativ eigenständige Einheiten die Entscheidungsträger sind.» «Die Industrie hat die *lean production* entdeckt, voll angenommen und will mit dieser neuen Produktionsphilosophie in neue, nie dagewesene Dimensionen aufbrechen.»

«Das Lean-Zeitalter ist angebrochen.» Dieses große Wort des gerade eben aus Japan heimgekehrten Zeitgeistes sagt, worauf es wesenhaft ankommt: Die Verbindung *lean production* wird vom *lean* beherrscht, *lean* heißt der wahre Hoffnungsträger. Deshalb kann sich dieses *lean* aus der verbalen Gemeinschaft lösen, selbständig zu neuen, initiierenden Ufern aufbrechen, neue Verbindungen eingehen: Lean-Management, Lean-Banking, Lean-Marketing, Lean-Konzepte usw. «Was wir brauchen, ist die Lean-Verwaltung.» Die «neue Lean-Dimension», die «Lean-Philosophie» ist also offenbar nicht nur in der Wirtschaft, sondern im gesamtgesellschaftlichen Bereich zum «tragenden Essential», also gleichsam zur Existenzfrage geworden: «Was zwingend und dringend notwendig ist, sind Lean-Strategien, Lean-Konzepte in allen gesellschaftlichen Sparten.» «Was die Wirtschaft und damit wir alle brauchen, ist Lean-Production, Lean-Management, aber auch – und nicht zuletzt – Lean-Government, will heißen weniger Staat.»

*Lean?* «Slender, not fat, frail, thin» erläutert das Oxford Dictionary. Schlank also bedeutet das Zauberwort, ein Ideal, dem die diätsüchtige und light-gläubige Konsumbürgerschaft ohnehin schon nachlebt. Herrscht nun also das totale Schlankheitsdiktat? Der einzelne muß sich von der Light-Ernährung und der Lean-Wirtschaft und -Industrie umzingelt sehen; die Schlankheitswelle reißt ihn mit. Man muß mitmachen wollen, denn widersprechen kann man dem gesunden, fitmachenden Schlankheitsideal, das man längst zum Goldenen Kalb erhoben hat, nicht. Diese Lage der Befindlichkeit verhilft der sich an Lean-Production

anschließenden Lehnübersetzung *schlanke Produktion* sofort zu autoritativem Gewicht und Format. Man nutzt sie – neben dem Ausgangsbegriff – der besseren Verständlichkeit und Akzeptanz wegen:
«Alle Wege zur schlanken Produktion müssen gegangen werden.» «Die Elemente der *schlanken Produktion* sind die Lebenselemente der Wirtschaft.» «Schlanke Produktion ist die japanische Geheimwaffe im Wirtschaftskrieg, die die Welt erobert.» Ziel der schlanken Produktion, der schlanken Produktsteuerung, der schlanken Verwaltung, der schlanken Strukturen, schlanken Lösungen, schlanken Konzepte usw. ist: schlank sein, schlank dastehen, «schlank, rank und gestärkt aus der Krise kommen», «für immer schlank und fit bleiben». «Wir wollen schlank werden und uns mit schlanken Preisen, schlankem Budget und neuen Ideen fit und schlank in Form halten.» Das gilt zumindest verbal immer und überall: «Das Schloß wird schlank gemacht, lean production würde man in der Wirtschaft sagen», hieß es im Vorfeld der Versteigerung im Hause Thurn und Taxis. Für die Wirtschaft aber gilt die Maxime: «So schlank werden, daß man in jede Marktnische paßt».
Die neue wirtschaftliche Schlankheitslyrik kennt auch das Leitwort *Verschlankung*. Diese «Versubstantivierung» ist gewissermaßen programmatisch. Sie zeigt den prozeßhaften Charakter des Geschehens auf und suggeriert, daß hier tatkräftig in Gang gesetzt wird: «Informations- und Kommunikationsstrukturen sind einer Verschlankung zu unterziehen.» «Verschlankung heißt weniger Mitarbeiter besser integrieren.» «Neue Organisationsformen, sprich: die notwendige Verschlankung herbeiführen, ist das Gebot der Stunde.» Sie kann auch schubweise erfolgen: «Der neue Verschlankungsschub im Mai» und kann breit ausgreifen: «Was die Wirtschaft vormacht, der neue Trend der Verschlankung, muß auch auf die Verwaltung übergreifen.» «Die Verschlankung der Gengesetze ist eine der wichtigsten Forderungen.» «Auch im Rahmen des Universitätsstudiums sollte eine inhaltliche Verschlankung erfolgen.» Wunschergebnis der Verschlankung ist nicht schlank, sondern *verschlankt*: «Verschlankte Betriebe werden leistungsfähige Betriebe sein.» Verschlankte Lösungen, Verwaltungen, Banken usw., auch im Dienstleistungsbereich muß zunehmend verschlankt werden.» Und sei es mit Hilfe von Kommissionen: «Wenn die Musikschule wirklich verschlankt werden soll, ist eine Verschlankungskommission zu empfehlen.»

«Schlankheitskur auf schwedisch» (zu den Streichungen im Sozialbereich); «verschlankte Belegschaften werden das Ergebnis sein»; «die kommende neue verschlankte Personalausstattung» – Sätze, die deutlich sagen, daß dieses neue wirtschaftliche Schlank durchaus negative Aspekte enthält. Schlanke Körperformen und schlanke Wirtschaftsformen sind also etwas qualitativ anderes. Wenn «die Industrie endlich ihr überflüssiges Fett verliert», geht es auch um den Abbau der Belegschaft, um ein

«Freisetzen» in die Arbeitslosigkeit. Ist der im Alltag bisher positiv besetzte Begriff hier ein beschönigendes Deckwort, eine Art verbale Tarnkappe, unter der man getrost «wegrationalisieren» kann? Sicher ist, daß weitreichende Umorganisierungen und Straffungen, die schlank, rank, wettbewerbsfähig und überlebenstüchtig machen, dazu führen, daß Teile der bisherigen Belegschaft die Arbeits- und Lebensperspektive verlieren. Der persönliche Standort entscheidet, welche Aspekte der Schlankheitskur im Vordergrund stehen. Wäre die von der Wirtschaft verordnete Diät so «erfolgreich» wie im Alltag, könnte man sich alle Emotionen, Ängste und Aggressionen sparen. Hier aber zeigt die Waage bereits ernstzunehmende «Fettverluste» an.

Ob verbaler Hoffnungsträger oder beschönigendes Reizwort, lean und schlank und ihre Kompositionen stehen im Brennpunkt der Medienzuwendung. Weil aber ebendiese Medien auf einen gewissen flotten, saloppen Touch modischen Wert legen, setzt das drastische *Abspecken* in der neuen Schönheitsterminologie farbige Blickpunkte:
«Das Produktionssystem muß abgespeckt werden.» «Die Arbeitsabläufe haben Fett angesetzt, das nun abgespeckt werden soll.» «Die schlanke, die abgespeckte Sparvariante ist immer noch zu fett.» «Das gewaltige Abspeckprogramm der Computerindustrie wird auch zu einigen abgespeckten Funktionen führen.» «Das Krankenhaus muß abspecken.» «Die US-Army soll abgespeckt werden, das heißt, um Waffen und Soldaten schlanker werden (!).»
«Die Wirtschaft trainiert den Bauch ab» – und alle müssen den Gürtel enger schnallen! Der so nachhaltig beschworene Drang und Zwang zur schnellen Schlankheit: «Wir hätten schon früher schlanker werden müssen», führt dazu, daß auch interessierte Befürworter der «neuen, schlanken Gesundheitsverheißung» die Gefahren am Horizont sehen und Warnungen artikulieren, die selbstverständlich «im Bild» bleiben: «Was ist, wenn der Betrieb dann abgemagert dasteht?» «Ein bißchen Fett braucht der Betriebsorganismus.» «Wir sind schon so schlank, daß uns die Rippen aus dem Fell stehen.»

Das neue Schlankheitsideal der Wirtschaft «steht im Raum». Die zwischen Fett- und Magersucht angesiedelten Betriebe sind dem Zwang zum Handeln ausgesetzt. Die «multiplizierenden Medien» haben die sprachliche Handlungsebene vorgegeben. Schlank und sein Umfeld ist mobilisiert, schlank hat sein Anwendungsgebiet erweitert: Es hat nun auch eine ökonomische Spielwiese und zugleich eine «neue Qualität», die negative Wertung. Denn: «Kurzarbeit und Entlassungen sind die traditionellen Schlankmacher»; «Kostenschlank sein heißt: die Leistungen der Krankenkassen müssen schlanker werden.» Gehen wir schlanken Zukunftsperspektiven entgegen?