



# Schriftenreihe „Operational Excellence“

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-05-4
- Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008. ISBN: 9-783940-775-01-6
- Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007. ISBN: 9-783940-775-02-3
- Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklassenniveau erreichen, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2010. ISBN: 9-783940-775-03-0
- Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, 4., korrigierte Auflage, Herrieden 2021. ISBN: 9-783940-775-04-7
- Nr. 6: Glahn, R.: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, 3., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-06-1
- Nr. 7: Glahn, R.: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung. Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, 3., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-07-8
- Nr. 8: Teeuwen, B.; Schaller, C.: 5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation, 4., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-08-5
- Nr. 9: Teeuwen, B.: Lean Management im öffentlichen Sektor. Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendungen beseitigen, Ansbach 2012. ISBN: 9-783940-775-09-2
- Nr. 10: Klevers, T.: Agile Prozesse mit Wertstrom-Management. Ein Handbuch für Praktiker. Bestände abbauen – Durchlaufzeiten senken – Flexibler reagieren, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-10-8
- Nr. 11: Teeuwen, B.; Grombach, A.: SMED. Die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen, 3., unveränderte Auflage, Herrieden 2019. ISBN: 9-783940-775-11-5
- Nr. 12: Kamberg, M.: Verbesserung erfolgreich führen. Mit der Toyota-Kata und Lean Management Prozesse verbessern und Mitarbeiter entwickeln. Band 1: Die Verbesserungskata, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-19-1
- Nr. 13: OJT Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung. Herrieden 2017. ISBN: 9-783940-775-22-1
- Nr. 14: OJT Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Problemlösung. Herrieden 2019. ISBN: 9-783940-775-23-8

**Toyotas Fehlerlehre**

Von der Kunst, Fehler in Erfolge zu verwandeln

von

OJT Solutions Inc.

übersetzt von Mari Furukawa-Caspary

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Constantin May und Mari Furukawa-Caspary

Deutscher Management Verlag, Herrieden

TOYOTA NO SHIPPAIGAKU

©2016 OJT Solutions Inc.

First published in Japan in 2016 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

German translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo through  
TUTTLE-MORI AGENCY, INC., Tokyo.

Deutsche Übersetzung nach dem japanischen Original: Mari Furukawa-Casparty.

ISBN: 9-783940-775-26-9

Copyright © 2023. Alle deutschsprachigen Rechte bei

Deutscher Management Verlag

ein Label der CETPM GmbH, Schernberg 34, 91567 Herrieden

Tel: +49 (0) 9825 20 38 – 100, <http://www.deutscher-management-verlag.de>

Illustration Cover: Gunther Schaar

Druckaufbereitung: Rainer Imschloß

Druck und Bindung: BELTZ Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

# **Inhaltsverzeichnis**

Geleitwort des Herausgebers .....	7
Vorwort der Übersetzerin .....	9
Vorwort .....	19
<b>Kapitel 1 Jeder Misserfolg ist der Startpunkt einer Verbesserung .....</b>	<b>23</b>
Lektion 01 Der Keim einer Verbesserung liegt im Misserfolg .....	24
Lektion 02 Behebe „die wahre Ursache“ .....	28
Lektion 03 Die erste Frage lautet: „Was ist passiert?“ .....	33
Lektion 04 Verantwortung zu übernehmen allein, hilft niemandem. Ergreife eine Gegenmaßnahme. .....	38
Lektion 05 Richte die Arbeit so ein, dass keiner einen „Fehler“ machen kann .....	42
<b>Kapitel 2 Mache das Misslingen sichtbar .....</b>	<b>47</b>
Lektion 01 Fehler verstecken sich gern .....	48
Lektion 02 Ignorieren ist ein Übel .....	53
Lektion 03 „Es gibt keine Probleme“ ist das größte Problem .....	57
Lektion 04 Ein Problem erkennen wir erst, wenn wir „innehmen“ .....	61
Lektion 05 Habe den Mut, „anzuhalten“ .....	65
Lektion 06 „Ich schaffe das schon alleine“ macht Probleme unkenntlich .....	70
Lektion 07 Erst ein Referenzmaßstab macht Probleme erkennbar .....	74
Lektion 08 Mit Genchi Gembutsu Probleme zum Vorschein bringen .....	80
<b>Kapitel 3 Wie man ein misslungenes Vorhaben in einen Erfolg verwandelt .....</b>	<b>83</b>
Lektion 01 Ein Standard kann die Zahl der Misserfolge drastisch verringern .....	84
Lektion 02 Sicherheit und Qualität werden durch Regeln gesichert .....	89
Lektion 03 Die „Festpunkt-Beobachtung“ als Vorbeugungsmaßnahme .....	95
Lektion 04 Erledige Tätigkeiten, die man von außen nicht sieht, umso gewissenhafter .....	98
Lektion 05 „Das muss man doch können“, „Das weiß ich doch“ lassen Vorhaben misslingen .....	101
Lektion 06 „Sich einbilden etwas zu wissen“ durch die Einheit von „Theorie und Praxis“ verhindern .....	106
Lektion 07 Alles, was woanders passiert, kann auch bei dir passieren .....	109
Lektion 08 „Und nun, was machst du jetzt daraus?“ Wie man zukünftige Missgeschicke verhindert .....	114
Lektion 09 Wenn die Arbeit schlecht rhythmisiert ist, misslingt sie leichter .....	118
Lektion 10 Erweitere den Bereich, den du beherrschst .....	122

<b>Kapitel 4 Wie man kommunizieren muss, um aus misslungenen Vorhaben zu lernen .....</b>	<b>127</b>
Lektion 01 Der nachgelagerte Bereich ist dein interner Kunde .....	128
Lektion 02 Lösungen nicht vorsagen .....	133
Lektion 03 Dokumentiere jeden Fehlschlag .....	136
Lektion 04 Vermittle Sinn und Zweck einer Tätigkeit .....	141
Lektion 05 Mitarbeiter, mit denen man sich persönlich schwertut, muss man bewusst häufiger ansprechen und die Kommunikation suchen .....	145
Lektion 06 Ein Anführer in Hektik zieht das Misslingen an .....	148
Lektion 07 Stelle die Bedingungen her, damit sich die Menschen leichter tun, dich um Rat zu fragen .....	151
Lektion 08 Die Auftragsvergabe darf immer nur aus der Perspektive des Betroffenen erfolgen .....	154
Lektion 09 Vorsicht vor den „netten“ Leuten, die zu nett sind, um anderen etwas beizubringen .....	157
Lektion 10 Höre den „Ausreden“ gut zu .....	161
<b>Kapitel 5 Das Misslingen als Keimzelle der Innovation .....</b>	<b>165</b>
Lektion 01 Erfolge hat nur, wer Misserfolge hat .....	166
Lektion 02 Fokussiere dich auf den „Prozess“ .....	169
Lektion 03 Bei einer neuen Aufgabe sind Rückschläge selbstverständlich .....	172
Lektion 04 Wenn man schon etwas in den Ursprungszustand versetzen muss, dann sollte man darüber nachdenken, warum es nicht funktioniert hat .....	175
Lektion 05 Lieber zügig wenn auch ungeschickt beginnen, als perfekt und langsam 100% anstreben .....	178
Lektion 06 Immer für eine Plattform sorgen, die das „Aufholen“ ermöglicht .....	182
Lektion 07 „Niemals aufgeben“ führt zur Kreativität .....	186
<b>Schlusswort .....</b>	<b>189</b>

## **Geleitwort des Herausgebers**

Liebe Leserinnen und Leser,

vor Ihnen liegt das inspirierende Buch „Toyotas Fehlerlehre - Von der Kunst, Fehler in Erfolge zu verwandeln“. In einer Welt, die oft von Perfektionismus und Angst vor Fehlern geprägt ist, bringt uns dieses Werk eine erfrischende Perspektive: Die Bedeutung eines wertschätzenden Umgangs mit Fehlern und wie sie zu Innovationen und Triumph führen können.

Das Buch beleuchtet auf fesselnde Weise die Philosophie und Praktiken von Toyota, einem Unternehmen, das nicht nur für seine exzellenten Produkte und das Toyota Produktionssystem bekannt ist, sondern auch für seine einzigartige Fehlerkultur. Die Lektionen in diesem Buch sind eine wertvolle Quelle für jeden, der das Ziel verfolgt, kontinuierlich zu wachsen und sich zu verbessern.

Die grundlegende Botschaft des Buches ist, dass Misserfolge nicht das Ende, sondern der Anfang aller Aktivitäten sind. Statt Fehler zu verbergen oder zu ignorieren, ermutigt uns „Toyotas Fehlerlehre“ dazu, sie anzuerkennen und als Plattform für Wachstum zu nutzen. Wir lernen, die wahre Ursache von Fehlern zu identifizieren und konkrete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um nachhaltige Lösungen zu finden.

Das Buch lehrt uns, die Bedeutung von Kommunikation und Reflexion zu schätzen. Dokumentation von Fehlern, offene Gespräche und das Vermitteln von Sinn und Zweck sind entscheidende Aspekte, um aus Fehlern zu lernen und sie in zukünftige Erfolge umzuwandeln.

Zentral ist auch die Erkenntnis, dass Misserfolge die Basis für Innovationen bilden. Ein prozessorientierter Ansatz und der Mut, neue Aufgaben anzunehmen, sind entscheidend, um kontinuierlich zu wachsen und das Potenzial unseres eigenen Schaffens zu erweitern.

Insgesamt bietet „Toyotas Fehlerlehre“ uns eine erfrischende Perspektive auf Fehler und eine positive Einstellung gegenüber Herausforderungen. Es ermutigt uns, die Grenzen unserer Komfortzone zu überschreiten, die Lernzone zu betreten und so neue Horizonte der Kreativität und Innovation zu erschließen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und hoffe, dass Ihnen dieses Buch Mut macht, Fehlschläge als Treppenstufen zum Erfolg zu betrachten und Ihre eigene Fehlerlehre zu entwickeln. Und übrigens: Die Weisheiten, die in den Lektionen stecken,

sind nicht nur auf den geschäftlichen Kontext beschränkt, sondern lassen sich auch auf unser persönliches Leben anwenden.

Herbst 2018

Herzlichst, Ihr Prof. Dr. Constantin May

## **Vorwort der Übersetzerin**

Die einfachsten Begriffe sind die schwierigsten zum Übersetzen. Je einfacher ein Wort, umso mehr kann sich darin etwas verbergen, was sich mit einem einzigen Wort aus einer anderen Sprache nicht abdecken lässt. Je einfacher das Wort, umso vielschichtiger wird es genutzt und manchmal spiegeln sich ganze Weltsichten darin.

Der Originaltitel dieses Buches, „Toyota no Shippaigaku“ und auch der gesamte Text stellte mich vor große Probleme.

Das Wort Shippai wird im Japanischen recht leichtfertig genutzt sobald etwas „schiefgeht“. „Shippai datta“, sagt man immer dann, wenn etwas nicht so gelaufen ist, wie man es gewollt hätte. Das kann die Markteinführung eines neuen Produkts, aber auch die Durchführung einer chirurgischen Operation oder eine Ehe sein. Dargestellt durch die Schriftzeichen für Verlust und Niederlage assoziiert man das Ganze mit einer verlorenen Schlacht, und es hat oft etwas Endgültiges an sich. Es kommt dem deutschen Wort „Scheitern“ nahe.

Dieses Buch hat den Umgang mit solchen Situationen zum Thema, und somit mit dem, was in Deutschland unter dem Stichwort „Fehlerkultur“ verstanden wird. Der Arbeitstitel zu Beginn lautete deshalb „Toytas Geheimrezepte zur Fehlerkultur“.

Ein Jahr lang versuchte ich im Text das Wort Shippai mit „Fehler“ zu übersetzen, da es um den besonderen Umgang mit unliebsamen Ergebnissen ging, die im industriellen Umfeld als Folge von Fehlhandlungen zu Qualitätsfehlern und Sicherheitsrisiken führen.

Bis ich merkte, dass ich sprachlich genauer werden muss. Es geht in diesem Buch niemals um Fehlhandlungen. Die Idee, dass ein Mensch richtig oder falsch handeln sollte, ist in diesem Buch von vornherein nicht vorhanden! Was zählt und thematisiert wird, ist das Gelingen oder Misserfolg eines Vorhabens.

Und der Umgang mit misslungenen Vorhaben muss gelernt werden, denn es gehört zum Handwerk und ist häufig kontraintuitiv. Denn jeder Mensch empfindet es als angenehmer, wenn ihm Dinge gelingen. Und darum geht es in diesem Buch. Es geht nicht um etwas Schwammiges wie Kultur oder Befindlichkeit, auch nicht um die Umdeutung einer Fehlhandlung in etwas Positives, sondern um die professionelle Sicht auf die Dinge, wenn man diese in den Griff bekommen will.

Man muss lernen, dass Dinge „hirnlos“ sind, und deshalb nur auf die Bedingungen reagieren, die der Mensch ihnen stellt. Sie spiegeln nur unsere Grenzen. Gelingt etwas

nicht, muss man versuchen, den blinden Fleck zu finden, der die Absicherung einer Gelingbedingung verhinderte.

Im Toyota Produktionssystem geht es nie darum, dass der Mensch etwas richtig oder falsch nach externen Kriterien machen soll. Im Geschäft zählt nur, das ein geplantes, dem Kunden versprochenes Vorhaben gelingt. Gelingen soll ein Produkt, dass auch aus Kundensicht gelungen ist, weil nur ein solches abgenommen und bezahlt wird.

Es geht also nicht darum, mit Pokayoke-Maßnahmen Menschen an einer Fehlhandlung zu hindern, sondern darum, eine je nach Grad der Aufmerksamkeit leicht zu destabilisierende Gelingbedingung mechanisch abzusichern, damit die Dinge das tun, was sie sollen.

Auch muss man wissen, dass eine durch eine Fehlhandlung hervorrufbare Destabilisierung einer Gelingbedingung niemals durch das Beteuern eines Menschen, besser aufpassen zu wollen, besser abgesichert werden kann. Die professionelle Antwort auf diese Erkenntnis, dass sich hier eine Schwachstelle befindet, muss zwingend eine organisatorische, institutionelle, mechanische oder physikalische Einrichtung sein, die genau diese Schwäche ausgleicht.

Dass man Menschen, die durch eine Fehlhandlung eine ungewollte Situation hervorgerufen haben, weder sanktioniert noch missbilligt, hat nicht mit einem „positiven Umgang“ mit Fehlern zu tun.

Was das Buch fordert, ist keine Wohlfühlkultur, die den fehlbaren Menschen feiert, sondern einen unsentimentalen nüchternen und völlig entpsychologisierten Umgang mit einer Situation, in der dem Menschen etwas entglitten ist. Eine zum Gelingen notwendige Bedingung war nicht abgesichert, folglich muss man es sich so einrichten, dass sich diese Konstellation nicht mehr wiederholen kann.

Deshalb: Fehlerlehre.

In dem Augenblick, in dem man gelernt hat, dass man sich auf die Dinge fokussieren muss, lernt man mit dem Menschen sanft umgehen kann. Sei hart zu den Dingen, sanft zu den Menschen. Denn es sind die Dinge, die uns gehorchen sollen.

Ich hoffe, den Text so übersetzt zu haben, dass die wesentlichen Prinzipien im Umgang mit „misslungenen Vorhaben“ einschließlich der Qualitätsfehler und Sicherheitsrisiken verständlich werden.

Sommer 2023, Mari Furukawa-Caspary

*Bei Toyota wird bei misslungenen Vorhaben niemals von „Versagen“ oder „Scheitern“<sup>1</sup> gesprochen*

---

1 Das hier von den Autoren verwendete japanische Ursprungswort „Shippai (失敗)“, welches für „Miss-erfolg“, „Misslungenes Vorhaben“, „Fehler“ stehen kann, lässt sich umschreiben als „eine entgegen der Intention des Handelnden misslungenes Vorhaben oder dessen „missratenes Ergebnis“. Es setzt sich aus dem Schriftzeichen für Verlust und Niederlage zusammen, und meint sowohl das Vorhaben also auch die Handlung, die zu einem ungewollten negativen Ergebnis führte, als auch das Ergebnis selbst. Shippai kann man tun (misslingen), aber auch eine Strategie, Projekt oder Produkt kann ein Shippai sein. Der wesentliche Unterschied zum westlichen „Fehler“-Begriff liegt darin, dass beim Shippai der Akteur bzw. der Mensch selbst den Maßstab setzt, wann das Vorhaben gelungen oder misslungen ist. Es gibt keine höhere oder äußere Instanz als den Menschen selbst, ob eine Handlung oder Überlegung zielführend war oder ist. Wobei unter „Mensch“ natürlich nicht nur der Anbieter, sondern auch der Kunde oder die Umgebung dies aus ihrer jeweiligen Warte beurteilen können.

*Natürlich entstehen am Gemba täglich „n.i.O.“-Zustände, Irrtümer, Fehlschläge und andere Probleme. Manchmal müssen Produkte sogar zurückgerufen werden.*

*Aber trotzdem spricht man bei Toyota nicht vom „Versagen“ oder „Scheitern“.*

*WARUM?*

*Qualitätsfehler und Irrtümer sind nichts, was man hinnehmen darf.  
Vielmehr müssen sie „ein Anlass für eine Verbesserung“ sein.*

*Selbst wenn die ganze Welt bei einem „Misserfolg“ die Augen abwendet – Toyota gibt nicht auf. Die wahre Ursache des Misslingens wird ermittelt und so lange darüber nachgedacht, bis sie behoben ist.*

*Misserfolge und Fehlschläge sind dazu da, um daraus Lehren für künftige Erfolge zu ziehen und die Organisation zu stärken.*

*Genau.*

*Misslungene Vorhaben sind unser Erfahrungsschatz, der uns den Weg zum Erfolg weist.*



## **Vorwort**

„Misserfolge sind schlecht“ – sagt man sich normalerweise. Jeder Mensch wünscht sich deshalb bei der täglichen Arbeit, dass ihm alles gelingen möge.

„Wenn das schiefgeht, schimpft der Chef.“

„Wenn sich das Problem ausweitet, bringe ich die Kollegen in Schwierigkeiten.“

„Wenn ich damit scheitere, muss ich die Verantwortung übernehmen.“

Wenn wir uns unangenehme Folgen ausmalen können, werden wir zögerlich:

„Da gehe ich lieber auf Nummer sicher.“

„Hoffentlich hat das keiner gemerkt.“

„Wenn es hart auf hart kommt, dann gilt wohl nur noch ‚Augen zu und durch‘.“

So lange wir das Misslingen eines Vorhabens als etwas ansehen, das unbedingt verhindert werden muss, neigen wir dazu, die Augen davor zu verschließen und das Unangenehme zu verdrängen. Das führt jedoch dazu, die gleichen Fehler immer weiter zu wiederholen, wodurch sich nichts verbessert. Auch werden wir dabei immer zurückhaltender, uns mit etwas Neuem oder Schwierigem auseinanderzusetzen. So verhindern wir unsere eigene Entwicklung und die unserer Teams.

2015 erreichte der Absatz der Firma Toyota die 10 Millionen-Marke und der Reingewinn betrug über 2 Billionen Yen. Im Absatz war das Unternehmen im weltweiten Ranking die Nummer eins. Wenn wir nur auf diese Zahlen schauen, dann könnte man es für ein hervorragendes Ergebnis und einen Erfolg für das Unternehmen halten.

Blickt man auf die Firmengeschichte zurück, waren die Zeiten nicht immer rosig. Es gab Jahre, in denen man Verluste schrieb oder in denen man die Kunden mit Massenrückrufen enttäuschen musste. So gab es 2009 bis 2010 ein großes Qualitätsproblem in den USA, im Zuge dessen sich unser Präsident Akio Toyoda vor dem Kongress erklären musste. Solche Vorkommnisse werden normalerweise als „ein Versagen“, als „Scheitern“ oder eine „Niederlage“ angesehen.

Doch während sehr viele japanische Großunternehmen durch negative Konjunktur-einflüsse und Skandale an Strahlkraft einbüßen, scheint Toyota geradezu an Rück-schlägen zu wachsen.

Wenn Sie wissen wollen, wie dies möglich ist: Der Schlüssel hierzu ist am Gemba (am direkten Arbeitsplatz) von Toyota zu finden.

Dieses Buch ist ein Zusammenschnitt aus vielen Erfahrungsberichten und Anekdoten ehemaliger Führungskräfte von Toyota, die nach ihrem Eintritt in den Ruhestand bei OJT Solutions Inc. (Sitz Nagoya-City in der Präfektur Aichi) als Trainer arbeiten. Das Ziel dieses Unternehmens ist es, den Erfahrungsschatz dieser Führungskräfte auch anderen Organisationen außerhalb von Toyota zur Verfügung zu stellen.

Es gibt einen Grundsatz, den man von allen Gemba-Führungskräften von Toyota gleichermaßen zu hören bekommt:

*„Am Gemba von Toyota entstehen jeden Tag unzählige Probleme und Hindernisse. Aber ich kann mich nicht erinnern, dass irgendjemand von „Scheitern“ oder „Versagen“ gesprochen hätte.“*

Wenn man die Vorfälle einzeln betrachtet, dann misslingen auch bei Toyota täglich unzählige große und kleine Vorhaben. Aber am Gemba, vor Ort, fehlt der Begriff des „Scheiterns“ völlig.

Wenn ein Qualitätsproblem vernachlässigt wird, ohne dass irgendetwas dagegen unternommen wird, dann wächst es buchstäblich zu einem „Scheitern“ heran. Aber wenn man sich jedem einzelnen Problem ernsthaft stellt, um für das nächste Mal daraus zu lernen, dann wird jedes misslungene Vorhaben zu einem festen Bestandteil des Verbesserungsprozesses. Ein misslungenes Vorhaben endet nicht mit einem „Scheitern“, solange es zu neuen Erkenntnissen führt.

Selbst wenn einer Person ein Missgeschick passiert, ist die Fehlerursache niemals auf das Fehlverhalten einer Person zurückzuführen. Alle Teammitglieder am Gemba denken gemeinsam darüber nach, wie es überhaupt dazu kommen konnte. Sie bleiben hartnäckig an der Sache, bis sie die strukturelle Ursache herausfinden, die zu diesem Missgeschick geführt hat. Dann sorgen sie dafür, dass alles so eingerichtet wird, dass sich diese Situation kein zweites Mal ereignen kann. Sie geben die Erkenntnisse und Maßnahmen an andere Linien und Fabriken weiter, und stärken so die Gesamtorganisation.

**Das bedeutet, dass am Gemba (vor Ort, am Ort der Wertschöpfung) von Toyota Probleme und Missgeschicke als Anlass und Hinweis für eine Verbesserung der Bedingungen angesehen werden, um zukünftig besser arbeiten und gute Dinge herstellen zu können.**

Auch was man landläufig als „Scheitern“ und „Fehler“ ansehen würde, gilt bei Toyota niemals als persönliches Versagen. Sie gelten nicht als etwas, was nicht wieder gut zu

machen wäre, und wofür man jemand zwingen müsste, die sogenannten „persönlichen Konsequenzen“ zu ziehen.

**Für Menschen, die bei Toyota arbeiten, sind „Fehler“ bzw. „Probleme“ immer ein Anlass, der zu Verbesserungen führt. Sie werden deshalb als Schatzgrube angesehen.**

Die professionelle Kultur, Misserfolge als Erfahrungsschätze zu betrachten, ist quer durch alle Ebenen von den Mitarbeitern am Gemba bis hin zur Geschäftsführungs-ebene verinnerlicht, so dass in jeder Situation, in der eine unvorhergesehene Schwierigkeit auftaucht, auf der Stelle eine Verbesserungsmaßnahme initiiert werden kann. So ist die Organisation in der Lage, aus jeder unvorhergesehenen Situation stärker hervorzugehen und sich weiterzuentwickeln. Das ist der Grund, weshalb man bei Toyota niemals den Begriff des Scheiterns verwendet. Wenn etwas nicht so wird, wie vorgesehen, so ist es ein „Problem“<sup>2</sup> oder eine „Abweichung“. In diesem Buch benutzen wir zur Umschreibung eines unerwünschten Ausgangs die Begriffe „Misserfolg“ oder „misslungenes Vorhaben“ oder „Fehlschlag“. Damit meinen wir aber immer den misslungenen Prozess, nicht etwa ein „Versagen“ als abschließendes Ergebnis und Endpunkt. Dies bitten wir zu berücksichtigen.

Rückschläge und Misserfolge passieren überall, in jedem Unternehmen, an jedem Arbeitsplatz. Man kann vor ihnen nicht weglaufen.<sup>3</sup> Für einen „Profi“ kommt es nur darauf an, was man aus einem Rückschlag oder Misserfolg lernt und für die nächste Arbeit, den nächsten Auftrag nutzt.

Die Fehlerlehre von Toyota, die wir in diesem Buch behandeln, hat allgemeine Prinzipien zum Inhalt, die bei jeder Arbeit, in jeder Branche, in jedem Unternehmen Gültigkeit haben. Diese Denkweisen und das Knowhow sind nicht nur für Produktionsmitarbeiter, sondern für alle, auch für diejenigen, die im Büro arbeiten, anzuwenden. Die Unternehmen, die die Trainer von OJT Solutions Inc. zu ihrem Kundenstamm zählen, sind nicht nur Hersteller, sondern gehören zum Einzelhandel, zur Bauindustrie, Banken und Versicherungen, Großhandel, Dienstleister (Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Hotels). Auch ausländische Hersteller sind darunter. In vielen Regionen, Branchen und Tätigkeiten sind große Erfolge zu verzeichnen. Bislang wurden mehr als 300 Unternehmen trainiert.

<sup>2</sup> Das Wort „Problem“ wird bei Toyota sehr eng definiert. So ist nicht jedes Hindernis oder jeder Missstand gleich ein „Problem“. Ein Problem bei Toyota wird immer definiert als die quantitativ und qualitativ messbare Diskrepanz („gap“) zwischen der Zielvorstellung „Wie man / es sein sollte“ und dem aktuellen Ist-Zustand.

<sup>3</sup> Am besten lässt sich die Toyota'sche Grundeinstellung zu Problemen im Arbeitsleben mit der deutschen Redewendung „Tücke des Objekts“ begreifen, die immer da auftaucht, wo man sie nicht vermutet. Als professionelle Grundhaltung wird vorausgesetzt, immer mit dem Unvorhergesehenen zu rechnen.

Die Prinzipien funktionieren also nicht nur in einem großen Unternehmen wie Toyota.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie durch die Lektüre dieses Buches das negative Image eines Misserfolgs in ein positives verwandeln könnten.

Und wir würden uns glücklich schätzen, wenn dadurch noch mehr Arbeitsplätze lebendiger würden, weil noch mehr Menschen mit dem Bewusstsein arbeiten könnten, dass Misserfolge den Weg zum Gelingen des nächsten Vorhabens weisen. Und wenn wir zur Gestaltung solcher Organisationen beitragen könnten.

OJT Solutions Inc.

## **Kapitel 1**

Jeder Misserfolg ist der Startpunkt einer Verbesserung

## Der Keim einer Verbesserung liegt im Misserfolg

### » Quintessenz:

*Bei Toyota wird das Misslingen eines Vorhabens niemals als dessen Scheitern betrachtet. Fehlschläge werden als „Keimzelle der Verbesserung“ angesehen.*

Jeden Tag ereignen sich am Gemba von Toyota unzählige Misserfolge, treten Probleme und Schwierigkeiten auf. Aus persönlicher Sicht unterlaufen einem ständig „Fehler“ und „Irrtümer“. Aber im Unternehmen wird das Wort „Fehler“, „Scheitern“ oder „Versagen“ grundsätzlich nicht in den Mund genommen. Vor allem in Meetings, auf denen Maßnahmen zur Fehlervermeidung besprochen werden, wenn von einem misslungenen Vorhaben die Rede ist, wird das Wort „Scheitern“ oder „Versagen“ keinem über die Lippen kommen.

Masakazu Morito, Vorstand von OJT Solutions, sagt:

*„Statt „Scheitern“ sprechen wir bei Toyota von „Problemen“ oder „Abweichungen“. Missstände und Abweichungen vom angestrebten Zielzustand sind für uns Aufgaben, die wir zu lösen und zu überwinden haben, indem wir die Ursachen ermitteln. Wir wollen weiterkommen. Das japanische Wort für Scheitern schreibt sich mit den Schriftzeichen für Verlust und Niederlage<sup>4</sup>, man assoziiert mit dem Wort einen verlorenen Boden, den man nicht mehr gut machen kann, einen Stillstand oder ein ungutes Ende. Vielleicht hält man uns für arrogant, aber wir sind der Ansicht, dass ein Problem oder ein Missstand niemals etwas ist, was als ein Scheitern oder Versagen abgetan werden darf, sondern überwunden werden muss, um zum Fortschritt zu führen.“*

*Wann immer ein Qualitäts- oder Prozessfehler oder ein n.i.O.-Zustand festgestellt wird, wird die Ursache ermittelt und eine Vorkehrung getroffen, damit dasselbe Phänomen nie wieder vorkommt. Konsequent umgesetzt wird auf diese Weise die Qualität der Arbeit immer besser und verlässlicher.“*

Jeder festgestellte Fehler<sup>5</sup> kann Anlass und Gelegenheit sein, um die Qualität der Arbeit zu verbessern.

## Die Produktivität der Arbeit durch Kaizen<sup>6</sup> erhöhen

Viele werden an das Wort Kaizen denken, wenn sie von Toyota sprechen.

<sup>4</sup> Shippai 失敗 失=Verlust 敗=Niederlage

<sup>5</sup> An dieser Stelle lässt sich das Wort „Fehler“ vielleicht am ehesten fassen, wenn man die Definition im Sinne von Takahiro Fujimoto umformuliert. Ein perfektes Produkt ist ein Medium, in dem alle relevanten Produktdesigninformationen eingetragen sind und Gestalt angenommen haben. Wird das Produkt unzureichend, so fehlt ihm etwas. Der Fehler ist eine fehlende oder falsche Produktdesigninformation, die im Produkt Gestalt angenommen hat.

<sup>6</sup> Kaizen, in der deutschen Lean-Community oft mit „Kontinuierliche Verbesserung“ übersetzt, bedeutet wörtlich „Veränderung durch einen neuen Ansatz zum Guten“. Das erste Schriftzeichen Kai bedeutet, „erneuern“ oder „einen neuen Ansatz finden“, Zen ist das Schriftzeichen für „das Gute“. Die präzise Wortbedeutung lautet: „einen neuen Ansatz finden, um etwas zum Guten zu verändern“. Es basiert auf der Aufforderung, die ursprünglichen Annahmen und Bedingungen zu hinterfragen.

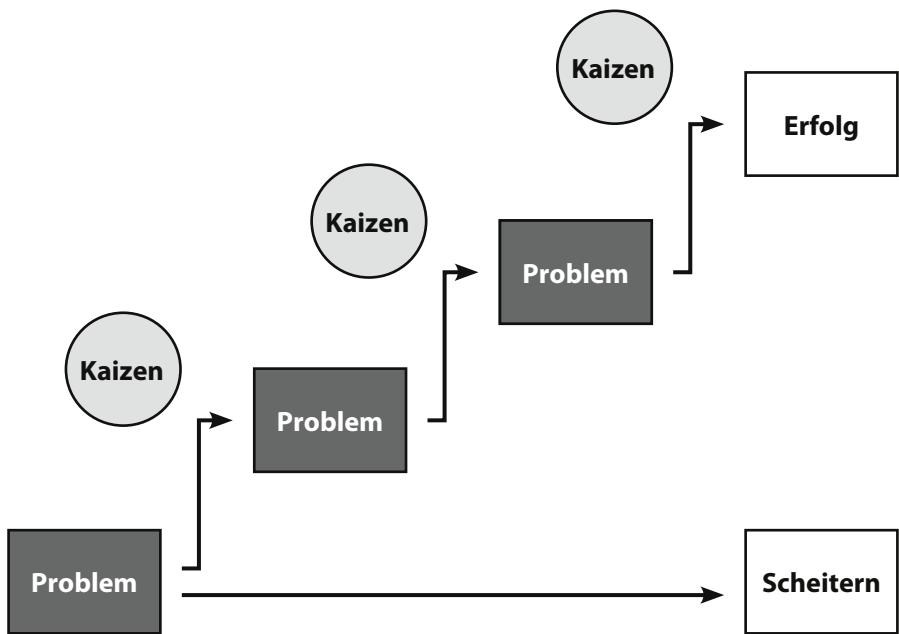
Kaizen ist ein Eckpfeiler des Toyota Produktionssystems. Kaizen genannte Verbesserungsaktivitäten sind mittlerweile auch in vielen anderen Unternehmen Alltag.

Durch Kaizenaktivitäten werden unnötige Aufwände und Missstände am Arbeitsplatz konsequent beseitigt und die Arbeitsproduktivität erhöht. Am Gemba von Toyota ist das permanente Kaizen ein tief verwurzelter Bestandteil der Firmenkultur.

Alle Probleme, n.i.O.-Zustände und Irrtümer am Gemba können zum Gegenstand einer Verbesserung werden. Wenn man danach jedes Mal die Bedingungen so verändert, dass sich eine problematische Situation nicht mehr wiederholen kann, lässt sich die Produktivität permanent verbessern.

**Wir sind davon überzeugt: in jedem Misserfolg liegt die Keimzelle einer Verbesserung.**

## Probleme befähigen uns, immer bessere Arbeit zu leisten



Vorteile, Probleme zu lösen und Verbesserungen durchzuführen

- Man erarbeitet sich Schritt für Schritt den Erfolg
- Man verhindert die Wiederholung des gleichen Problems
- Arbeitsproduktivität steigt, Effizienz steigt
- Man wird verlässlicher, Vertrauenswürdigkeit steigt