



## Toyotas Geheimrezepte für die Problemlösung

Nach dem Siegeszug vom **Toyota Produktion System** ist eine Vielzahl von Büchern erschienen, die sich mit dieser Materie befassen. Einige sind journalistisch verfasst, ohne viel Tiefgang, andere behandeln Methoden oder auch kulturelle Aspekte.

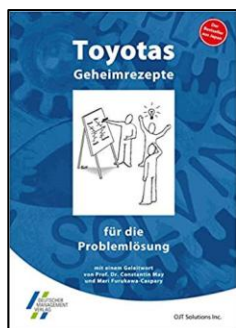
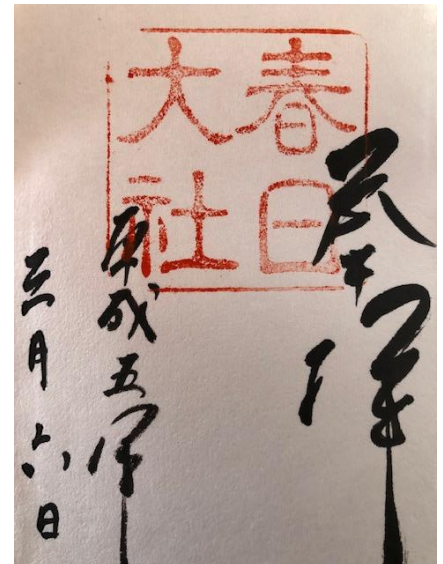
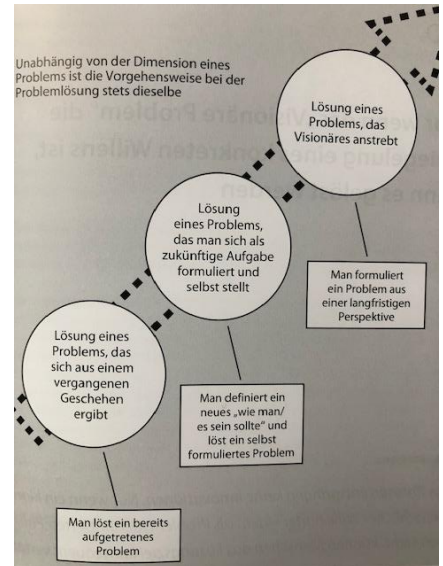
Das vorliegende Buch nimmt sich ein Kernstück der Materie vor, die Probleme und deren Lösung. Man sollte meinen, in der Serienproduktion von Autos gäbe es nicht viel Raum für Innovation - schon gar nicht an den Montage Linien, wo doch alles vorgedacht und fertig geplant ist. Doch das ist ein Irrtum: sowohl die Systematik als auch der Handlungshorizont sind stetiger Ver-änderung ausgesetzt und bieten herausfordernde Aufgaben für Spezialisten und Führungskräfte (Abbildung: die tägliche Problemlösung, S57).

Die Japaner haben sich offensichtlich der „Systems Engineering“ Vorgehensweise bedient, eine in Deutschland nicht besonders stark verbreitete Konzeption, die sie um die „Nachhaltigkeit in der Umsetzung“ verfeinert haben.

Die Übersetzung des Problems in Zahlen, eine US-Methode, ist in der japanischen Konzeption mit verankert. Zitiert wird der Trainer Yamaguchi :“Wenn Zahlen vorliegen, fangen die Menschen an , sich ernsthaft mit der Lösung des Problems auseinanderzusetzen“.

Entgegen der kernigen Manager Losung, nicht „Kleckern, sondern Klotzen“ kümmern sich die Toyota Spezialisten auch und gern um kleine Probleme, beseitigen sie und können ein menschliches Gefühl des Erfolgs verbuchen und der Anerkennung der Gruppe.

Das Schaffen einer Problemlösungs-Kultur bringt schließlich das Unternehmen dauerhaft weiter.



Das ist schon eine Idee, die den großen Philosophen Popper getrieben hat: Alles Leben ist Probleme lösen, schrieb er.

Innovation geht also im Wesentlichen über den schwierigen Weg der Lösung von Problemen, nicht über die Erleuchtung.

Buch: OJT Solutions (Autor); TOYOTAS Geheimrezepte für die Problemlösung; 2019; Deutscher Management Verlag; 978-3940775238