

Der  
Bestseller  
aus Japan

# Toyotas Geheimrezepte



für die  
Problemlösung

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



# 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 Weltklasseniveau 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, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2016. 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 – Verschwendung 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: OTJ Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Problemlösung. Herrieden 2019. ISBN: 9-783940-775-23-8

**Toyotas Geheimrezepte**  
für die Problemlösung

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 MONDAIKAITSU

©2014 OJT Solutions, INC,

First published in Japan in 2014 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-Caspary.

ISBN: 9-783940-775-23-8

Copyright © 2019. 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

Foto Cover: © EtiAmMos - Adobe Stock

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 und der Übersetzerin .....	7
Vorwort der Autoren .....	27
<b>Teil 1 Die Problemlösung von Toyota verändert die Arbeit .....</b>	<b>31</b>
Lektion 01 Wenn einer meint: „Es gibt kein Problem.“, dann ist das das größte Problem .....	32
Lektion 02 Das Problem ist die Lücke zwischen „Soll-“ und „Ist-Zustand“ .....	37
Lektion 03 Die zwei Grundtypen der Problemlösung: - Lösung von aufgetretenen Problemen - Lösung von Problemen, die man als eine zukünftig zu lösende Aufgabe identifiziert und formuliert .....	44
Lektion 04 Innovationen entstehen durch eine „Visionäre Problemlösung“ .....	52
Lektion 05 Nur wenn das „Visionäre Problem“ die Spiegelung eines konkreten Willens ist, kann es gelöst werden .....	58
Lektion 06 „Acht Schritte“, die zur Lösung eines Problems führen .....	62
<b>Teil 2 Die Acht Schritte der Problemlösung .....</b>	<b>67</b>
<b>Schritt 1 Das Problem klären .....</b>	<b>69</b>
Lektion 01 „Es gibt ein Problem“ – „Dafür gibt es eine Gegenmaßnahme“ ist kein Lösungsweg .....	70
Lektion 02 Etwas für wünschenswert zu halten befähigt uns noch nicht zur Problemlösung .....	74
Lektion 03 Sieben Aspekte, um Probleme zu erkennen .....	78
Lektion 04 Da, wo etwas „verdreckt“ ist, versteckt sich ein Problem .....	84
Lektion 05 Drei Aspekte, um ein Problem einzugrenzen und zu priorisieren .....	90
Lektion 06 Das Problem in Zahlen ausdrücken .....	94
Lektion 07 Zum Einstieg können Sie auch Ihrer „Eingebung“ folgen .....	100
<b>Schritt 2 Den Ist-Zustand erfassen .....</b>	<b>105</b>
Lektion 01 Das Problem herunterbrechen .....	106
Lektion 02 Halte Ausschau nach „Daten-Ausreißern“ .....	112
Lektion 03 Mit dem „3-Gen-Prinzip“ das Problem identifizieren .....	116
Lektion 04 Übernehmen Sie sich nicht bei der Auswahl des Problems .....	121
<b>Schritt 3 Das Ziel setzen .....</b>	<b>129</b>
Lektion 01 „Wie man / es sein sollte“ und das Ziel sind nie identisch .....	130
Lektion 02 Ziele in Zahlen darstellen .....	135
<b>Schritt 4 Der wahren Ursache auf den Grund gehen .....</b>	<b>141</b>
Lektion 01 Wiederhole fünfmal die Frage nach dem „Warum“ .....	142

Lektion 02 Mit dem Ursache-Wirkungs-Diagramm der wahren Ursache auf den Grund gehen .....	147
Lektion 03 Drei Proben, um sich zu vergewissern, ob die wahre Ursache gefunden wurde .....	154
Lektion 04 Wir müssen der echten „wahren Ursache“ zu Leibe rücken .....	159
Lektion 05 Die „wahre Ursache“ darf man nicht in der „Schuld“ von anderen suchen .....	165
<b>Schritte 5 - 7 Maßnahmen entwerfen und umsetzen .....</b>	<b>171</b>
Lektion 01 So viele Maßnahmen wie nur möglich eruieren .....	172
Lektion 02 Priorisierung der Maßnahmen .....	177
Lektion 03 Setzen Sie Ihr Vorhaben zügig um! .....	182
Lektion 04 Hundert Taten ersetzen kein Ergebnis .....	186
Lektion 05 Für die Überprüfung der Ergebnisse müssen Termine gesetzt werden .....	189
Lektion 06 Nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Prozess der Problemlösung bewerten .....	192
<b>Schritt 8 Erfolge nachhaltig verankern .....</b>	<b>195</b>
Lektion 01 Erfolge müssen nachhaltig verankert werden .....	196
Lektion 02 Das Wissen um die „Vorgehensweise“ bei der Arbeit muss miteinander geteilt werden .....	201
Lektion 03 Die Problemlösung hat kein Ende .....	205
<b>Nachwort .....</b>	<b>209</b>

## Geleitwort des Herausgebers und der Übersetzerin

Endlich ist dieses Buch auf Deutsch erhältlich, eine authentische und ausführliche Erläuterung der legendären Problemlösung von Toyota, hausintern auch unter der Bezeichnung TBP bekannt. Jeder neue Mitarbeiter von Toyota wird nach Eintritt in das Unternehmen ausgiebig darin geschult, Probleme immer nach diesem einen strikten Schema zu lösen.

*„Wenn es mit der Automatisierung so weitergeht, werden viele Fertigkeiten und vieles vom Knowhow, was früher einmal die Handwerkskunst ausgemacht hat, automatisiert. Wenn man nicht wach bleibt, ist der Mensch auf einem guten Weg, zum bloßen „Automatenbediener“ zu werden, der nur noch das macht, was man ihm vorsagt. Aber wie sehr die Automatisierung auch voranschreitet, die Fähigkeit des Menschen, Aufgaben für sich selbst zu suchen, sie präzise zu formulieren und zu lösen, lässt sich niemals mechanisieren oder automatisieren. **Die Beherrschung der Problemlösung macht das Wesen der ultimativen Handwerkskunst aus, die dem Gemba bleibt.**“*

Das sagt Katsumi Tani, einer der Trainer und Mitglied des Autorenteam von OJT Solutions.

Das Autorenteam von OJT Solutions besteht aus ehemaligen Toyota-Führungskräften, die sich nach dem Eintritt in den Altersruhestand und einer Betriebszugehörigkeit von mehr als 40 Jahren bei Toyota als Trainer und Berater betätigen. Man kann davon ausgehen, dass alles, was in diesem Buch steht, nicht vom bloßen Hörensagen stammt, sondern von mehreren ehemaligen Ausbildern, die über Jahrzehnte die Problemlösung praktiziert und weitergegeben haben, selbst formuliert worden ist.

Diese besondere Denkweise, die den Kern des Toyota-Produktionssystems ausmacht und in der eigenständigen Denkfähigkeit die Grundlage für jegliche Exzellenz sieht, ist bereits an der äußeren Form des Inhaltsverzeichnisses erkennbar.

Es ist streng programmatisch aufgebaut. Bevor die berühmten „Acht Schritte der Problemlösung“ im Teil 2 Schritt für Schritt erklärt werden, wird im Teil 1 das Denkmuster erläutert, das die Basis einer jeden Problemlösung sein sollte. Folgerichtig heißt dieser Teil 1 auch „Schritt 0: Denken“.

Vor dem Handeln steht stets das Durchdenken der eigenen Motivation und des Selbstbildes. Sehr bezeichnend ist auch die Tatsache, dass diesem Teil 1 die gleiche Gewichtung zukommt wie dem Teil 2, in der die Problemlösungsschritte aufgeführt werden. Während viele Leser sicher zuallererst wissen wollen, wie eine Problemlösung durchgeführt wird, um effizienter zu einer Lösung zu gelangen, mahnen die

Autoren, dass ohne eine genaue Standortbestimmung und ein klares Ziel Probleme nicht zu lösen sind. Erst wenn man weiß, wie und was man sein will, weiß man, was man erreichen will, und erkennt so, weshalb ein Zustand verändert werden muss, und wie.

Diese Problemlösung, so stellt sich im Laufe der Lektüre heraus, ist nicht dazu da, um einen Apparat oder ein Organisationsgebilde am Laufen zu halten, weil man unreflektiert davon ausgeht, dass diese am Laufen zu halten seien. Worauf die Autoren Wert legen, ist die Kunst der Reflexion, also die Kunst, die eigenen Prämissen des Handelns stets zu hinterfragen und immer wieder aufs Neue entweder zu bestätigen oder die Ausgangsbedingungen neu zu setzen. Die eigenen Annahmen genau zu beschreiben bedeutet gleichzeitig, die Grenzen der eigenen Erkenntnis zu beschreiben. Nur dadurch werden Grenzüberschreitungen möglich. Sie sagen, dass erst diese Grenzüberschreitung des Denkens Innovation ermöglicht.

Viele der im Westen kolportierten und kopierten „Problemlösung nach Toyota“-Ansätze verkennen genau diesen Punkt. Die mittlerweile weltweit berühmt gewordenen Acht Schritte der Problemlösung sind nicht dazu da, die Mitarbeiter zu befähigen, eine von jemand anderem vorgesetzte Aufgabe effizient zu lösen. Es geht zum Beispiel nicht darum, einfach nur nach den Gründen zu suchen, weshalb eine Maschine stehen geblieben ist, und diese dann zum Laufen zu bringen. Toyota schult die Mitarbeiter darin, wie jeder ganz allgemein für sich oder im Team eine Aufgabe formulieren kann, um sich selbst handlungsfähig zu machen, um erkannte Schwierigkeiten überwindbar zu machen. Die Problemlösung von Toyota versucht nicht, die Wahrheit herauszufinden, sondern jeden Mitarbeiter zu ertüchtigen, in jeder Situation seine Handlungsfähigkeit zu erhalten, indem er permanent die eigenen Prämissen, Vorannahmen und Ansichten über einschränkende Bedingungen zu hinterfragen lernt. Jemand, der die Problemlösung nach Toyota erlernt hat, muss sich niemals den Umständen und Dingen ausliefern, sondern bleibt handlungsfähig, weil er die Prämissen benennen kann, die zum gewünschten Ergebnis führen sollen. Wenn ein Ergebnis anders ausfällt als gedacht, dann ist dies in jeder Situation ein Hinweis über die Diskrepanz zwischen Realität und Annahme, um die sich der Mensch kümmern muss, der etwas erreichen will. Nicht die funktionierende Maschinerie, die laufenden Maschinen stehen im Vordergrund, sondern der Mensch, der sich seiner eigenen Ideale sehr bewusst ist und sich Ziele setzt, um den Dingen seinen Willen aufzuzwingen, um das Ideal zu verwirklichen. Es geht wie immer bei Toyota um die Beherrschung des „Menschenwerks“ durch den Menschen, und nicht um das reibungslose Funktionieren und Bedienen einer Maschine.

In diesem Sinne sind die Acht Schritte der Problemlösung von Toyota ein Teil des Handwerks, das jeder lernen muss, wenn er seine Arbeit selbstständig verrichten will.

Mit anderen Worten: Die Acht Schritte der Problemlösung befähigen den Menschen, „sein Handwerk und sein Handwerkszeug zu beherrschen“. Nicht von ungefähr heißt ein Merkspruch in der Toyota-Welt: „Monozukuri wa Hitozukuri“. Dinge-machen bedeutet Menschen „machen (i.S. von „bilden“)“. Wenn das Menschenwerk gut werden soll, muss man beim Menschen anfangen.

Im Berufsalltag findet die strukturierte Vorgehensweise ihren Ausdruck im Formular des sogenannten „A3-Reports“. Der Großteil der unternehmensinternen Kommunikation, sowohl hierarchieübergreifend als auch bereichsübergreifend, findet über die A3-Reports statt. Sobald ein Mitarbeiter Kollegen von seinen Gedankengängen und Beweggründen informieren will, bedient er sich des A3-Reports, der die Logik eines Gedankengangs transparent macht. Dabei folgt die Logik genauestens den acht Schritten der Problemlösung. Das erleichtert die Kommunikation, aber auch die Diskussion ungemein, weil man bei konträrer Meinung oder Conclusio immer weiß, an welcher Stelle der Gedankenführung Differenzen aufgetreten sind. Gleichzeitig erfordert es von demjenigen, der diesen Report erstellt, ein konsequentes und klares Durchdenken seiner Behauptungen, Schlussfolgerungen oder Forderungen. Es erfordert eine ungeheure Disziplin, Kollegen nicht zu „überreden“, sondern durch eine glasklare Argumentation zu überzeugen.

Die Acht Schritte der Problemlösung „Problemlösung“ zu nennen, ist gleichzeitig ein genialer Schachzug von Toyota. Unter dem Wort Problem (Mondai) versteht man im alltäglichen Sprachgebrauch auch in Japan Hindernisse und Schwierigkeiten, die einen stören. In diesem Buch wird deutlich, dass Toyota die Bedeutung des Wortes „Problem“ auf seine Weise interpretiert. Man sieht, dass das Wort „Mondai“ hier inhaltlich zu einer „zu lösenden Aufgabe“ mutiert, die man vorher klar umrissen haben muss. Hat man einmal das Problem als „Lücke zwischen dem, wie ich/es sein sollte und dem Ist-Zustand“ definiert, lässt sich jegliches Hemmnis und missliche Lage in eine Aufgabe verwandeln, die man lösen will und kann. Diese unternehmensspezifische Definition des Wortes „Problem“ wird jedem Mitarbeiter gleich bei der Einstellung beigebracht: „So machen wir es hier“. Das ist der Toyota-Way.

Wichtig ist auch in diesem Zusammenhang der Umstand, dass in der japanischen Version das Ziel immer etwas ist, „wie ich bzw. es sein sollte“, d.h., ein durch den Willen des Akteurs bestimmter Zustand. Während die tayloristische Organisation den Menschen grundsätzlich immer einer „höheren Vernunft“ unterzuordnen versucht, appelliert die Toyota'sche Denkweise stets an den Ehrgeiz des Menschen, das eigene Handwerk und das Handwerkszeug perfekt beherrschen zu wollen. Es ist der Mensch, der „sein Zeug“ beherrscht, und unbedingt beherrschen möchte. Seine Ideale setzt jeder Mitarbeiter für sich, indem er von sich ausgeht.

Das Arubeki Sugata (wie man/es sein sollte) als Nordstern oder Ziel-Zustand zu bezeichnen, hat sich in der westlichen Lean-Community eingebürgert. Doch wenn man nicht das ursprüngliche japanische Wort dafür kennt, besteht die Gefahr, dass der Mensch sich bei der Verwendung dieser Begriffe zu sehr auf die Dinge (auf das Zeug) konzentriert, sich Sachzwängen unterordnet und seine eigenen Ideale ausblendet.

In diesem Buch wird daher die Formel „wie man/es sein sollte“ verwendet, um zu verdeutlichen, dass ein angestrebter Ziel-Zustand nur als Ausdruck eines subjektiven menschlichen Willens zu verstehen ist. Sie soll an folgende Erkenntnis erinnern, die im Wort Arubeki Sugata implizit enthalten ist: Nur derjenige, der weiß, wie er selbst sein und werden möchte, kann über etwas nachdenken und gestalten. Jeder Mitarbeiter sollte in diese Lage versetzt werden. Denn nur jemand, der über eine genaue Vorstellung von der Zusammenarbeit im Unternehmen und seiner eigenen Rolle darin verfügt und diese mit den Kollegen teilt, kann autonom und mit Überzeugung zielgerichtet die Dinge so gestalten, dass sie den eigenen Idealen, aber auch den der Kollegen und des Gesamtunternehmens gerecht werden. Der Zustand der Dinge ist nur ein Ausdruck des kollektiven und individuellen menschlichen Willens.

Im Teil 2 werden die vorgeschriebenen Schritte einzeln erläutert, doch auch hier sieht man an der Gewichtung der Schritte, dass es kein einfacher, sich aus logischen Überlegungen heraus eindeutig abzuleitender Problemlösungsautomatismus ist, sondern eine Denkschule, in der die eigene Gedankenführung immer wieder zu hinterfragen und zu erhärten ist. Sind die ersten beiden Schritte, nämlich die Identifizierung des Problems und die Erfassung des Ist-Zustands erst einmal gründlich durchgeführt, erweist sich der Rest als relativ einfach. Auch hier ist zu beachten, wie oft die Problemlösung in vielen Nachahmerfirmen missverstanden und eher als eine Formel angesehen wird, die durch logische Konklusion zur wahren Erkenntnis führen soll. Genau das ist es nicht. Es wird keine absolute Wahrheit angestrebt, sondern nur versucht, präzise zu denken, um den Gegenstand beherrschen zu können. Deshalb sind unterschiedliche, individuelle Lösungen möglich. Genau darin unterscheidet sich diese Denkschule von der Wissenschaft, und wird deshalb zum Handwerk, das die Menschen befähigt, kreativ zu werden, um die selbstgesteckten Ziele zu erreichen.

Es ist genau dieser Unterschied, der die Toyota-Mitarbeiter von sich sagen lässt, dass diese Denkschule die Voraussetzung für kreatives, innovatives Denken sei. In dem Augenblick, wo man im Unternehmen die meisten Mitarbeiter darin geschult hat, die Prämissen des aktuellen Zustands einer ständigen Prüfung zu unterziehen, selbstständig Ziele zu formulieren und konsequent zu handeln, und gleichzeitig es geschafft hat, mit Werkzeugen wie dem A3-Report die Gedankengänge gegenseitig transparent und nachvollziehbar zu machen, gelangt man an viele alternative und

individuelle Lösungspfade für eine einzige Frage. Alle Menschen denken anders und ersinnen unterschiedliche Lösungen. Genau das wird auch zur Grundlage des sogenannten Frontloadings, bei der man in einer frühen Entwicklungsphase sehr viele Menschen mit hoher Energie zusammenbringt, damit sie sich gegenseitig bereichern können, und die auch dafür sorgt, mehrere Optionen bis kurz vor der Markteinführungsphase bereitzuhalten. Wenn man sich fragt, wie die kurzen Entwicklungszeiten oder die vertikalen Produktionsanläufe von neuen Produkten möglich werden, dann kommt man an der „Problemlösung“ von Toyota nicht vorbei.

Die individuelle Vielfalt des menschlichen Denkvermögens zu nutzen und zu fördern führt zu kreativen Lösungen. Die Transparenz der Lösungsentstehung führt dazu, dass die Menschen sich untereinander stärker austauschen und inspirieren.

Und es ist kein Wunder, dass wesentliche Gedanken der Problemlösung mittlerweile Einzug gehalten haben im Silicon Valley, wo sie u.a. auch Ideen aus den Büchern von Ikujiro Nonaka, einem profunden Kenner des TPS, für ihre Zwecke modifiziert haben. Unter den Stichworten wie Scrum oder Agile kehren sie nun wieder in die Unternehmen der traditionellen Industrie zurück.

Der Vorteil dieses Buches ist die Art und Weise, wie die erfahrenen Experten die Praxis dieser Problemlösungsmethodik erklären und dabei auch auf die häufigen Fehler und Missverständnisse eingehen, die sie bei Anfängern beobachtet haben.

Nach der Lektüre werden Sie sicher selbst merken, wie sehr sich Ihr eigenes Denken dadurch verändert hat.

Herbst 2018

Mari Furukawa-Caspary und Constantin May

*Was ist wohl die Kraftquelle des Unternehmens Toyota?*

*Stellen Sie sich folgende Fragen:*

WARUM?

*„Warum hat Toyota den Prius realisiert?“*

*Weil Toyota innovativ ist.*

*WARUM?*

*Warum ist Toyota innovativ?*

*Weil es über das „Denkvermögen“ verfügt, das ein Unternehmen innovativ werden lässt.*

*WARUM?*

*Warum verfügt Toyota über ein solches „Denkvermögen“?*

*Weil die Mitarbeiter über die Fähigkeit verfügen, Probleme zu identifizieren, sich eigene Aufgaben zu stellen und diese zu lösen.*

*WARUM?*

*Warum können die Mitarbeiter Probleme identifizieren, ihre Aufgaben erkennen und diese lösen?*

*Weil sie in einer klar strukturierten Vorgehensweise geschult sind,  
Probleme zu identifizieren und zu lösen*

*Die Lösung liegt in der klaren, strukturierten Problemlösungsmethodik, die im Arbeitsalltag täglich eingeübt wird.*