

Lean auf gut Deutsch Shippaigaku

In der Buchreihe „Lean auf gut Deutsch“ werden die Grundlagen von Lean erklärt, ohne den Umweg der Übersetzungen aus der englischen Sprache zu nehmen. Hier stellen wir Ihnen regelmäßig Beispiele vor, die oft bei der Übersetzung missinterpretiert wurden.

In dieser Yokoten-Ausgabe wird in der Rubrik „Lesetipp“ das Buch „Toyotas Fehlerlehre“ vorgestellt, die deutsche Übersetzung des Klassikers „Toyota no Shippai gaku“ von OJT Solutions. Hier möchte ich nochmal speziell auf den darin verwendeten Fehlerbegriff eingehen. Im Titel des Buches habe ich den zentralen Begriff Shippai mit „Fehler“ übersetzt, weil das Buch vom professionellen Umgang mit dem Phänomen handelt, das man allgemein als Fehler bezeichnet. Wenn man aber das Wort ohne Rücksicht auf den Kontext mit „Fehler“ gleichsetzt, kann es leicht auf die falsche Fährte führen.

Misslingen oder Scheitern?

Auf Japanisch sagt man Shippai oft in Situationen, wo man auf Deutsch „Scheitern“ sagen würde. Das Interessante am Shippaigaku ist, dass gleich zu Beginn betont wird, dass man bei Toyota das Wort niemals in den Mund nehmen würde. Auch wenn es immer wieder unliebsame Situationen gibt, in denen man vom Scheitern sprechen würde, macht man sich bewusst, dass es einen Unterschied zwischen dem Misslingen eines Vorhabens und einem Scheitern gibt. Und genau darum geht es in der Fehlerlehre.

Wenn ein Vorhaben misslingt, wenn etwas anders ausgeht als geplant, wenn ein Tag anders verläuft als man es sich gewünscht hat, wenn Dinge nicht so werden, wie man dachte, wie geht man damit um?

Eine der beiden Säulen des Toyota Produktionssystems ist das Jidoka. Ein Prinzip des Jidoka besagt, dass die Aufgabe der „Dinge“ also Artefakte immer getrennt von den Aufgaben der Menschen zu betrachten seien. Und die Aufgabe der Dinge ist es, genau das zu tun und so zu werden, wie der Mensch will, während der Mensch die Aufgabe hat, die Dinge in den Griff zu bekommen. Eine Eigenschaft der Dinge ist es, dass sie keinen eigenen Willen besitzen und immer nur so werden, wie es die Bedingungen vorgeben. Sie reagieren bloß.

Wenn Dinge misslingen, dann haben die Bedingungen dafür gesorgt, dass sie so geworden sind. Will der Mensch diese Dinge in den Griff bekommen, muss er sich genauestens die Umstände und die Bedingungen ansehen, die zu diesem Phänomen geführt haben. Und die Bedingungen durch gezielte Vorkehrungen so verändern, dass das Gelingen dadurch besser abgesichert wird.

Wenn Produkte oder Dienstleistungen nicht so ausfallen, wie man es sich vorgestellt und den Kunden versprochen hat, darf man nicht bei den individuellen Fehlhandlungen stehenbleiben. Will man fehlerhafte Artefakte und Gegebenheiten nicht wiederholen, muss man sich klar werden, dass man sich nicht nur auf den guten Willen der Individuen verlassen sollte.



In „Lean auf gut Deutsch“ erklärt Mari Furukawa-Caspary die Wurzeln von Begriffen.

Absicherung der „Gelingbedingungen“ bedeutet, die Einrichtung zu verändern. Dass man die Ursachen nicht bei den Fehlhandlungen eines Individuums sucht, mag manchmal von außen so aussehen, als würde man mit Fehlern weniger streng umgehen, denn oft ist von „positiver Fehlerkultur“ die Rede. Es geht hier aber nicht um eine positive Bewertung von Fehlhandlungen, sondern um einen nüchternen Blick, wie man in die Lage kommt, Bedingungen in den Griff zu bekommen, die man vorher nicht im Blick hatte. Und um das unermüdliche Bemühen, Produkte und Dienstleistungen, mit denen man sich seine geschäftliche Existenz erstreitet, immer besser und professioneller zu beherrschen.

Dazu dient das Abweichungsmanagement und die Standardisierung, aber auch das Erlernen der Problemlösungstechnik. Wann immer etwas anders ausfällt als gedacht, muss man denken, lernen und kommunizieren können, um sofort an der Stelle, wo die Abweichung auffiel, handeln zu können. Das ist die Aufgabe der Menschen, die an den Schnittstellen von Mensch, Maschine, Material und Information arbeiten und das Zusammenspiel im Griff haben sollen. Die Menschen dazu zu befähigen, davon handelt Shippaigaku – die Fehlerlehre. ■

