

Agiles Manifest ↔ Toyota Way

Gegenüberstellung der 4 Werte und 12 Prinzipien des Agilen Manifests mit den 14 Prinzipien des Toyota Way (Jeffrey K. Liker, „The Toyota Way“).

1. Werte des Agilen Manifests ↔ Toyota Way

Agiles Manifest	Toyota Way (passende Prinzipien)
Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge	P6 (Standardisierung als Basis, aber von Menschen getragen), P9/P10 (Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung)
Funktionierende Software über umfassender Dokumentation	P5 (Qualität auf Anhieb – Jidoka), P8 (nur getestete, zuverlässige Technik)
Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsverhandlung	P1 (langfristige Philosophie), P11 (Respekt vor Partnern und Lieferanten – herausfordern und helfen)
Reagieren auf Veränderung über das Befolgen eines Plans	P2 (Flow macht Probleme sichtbar), P3 (Pull statt Push/Plan), P14 (Hansei & Kaizen)

2. Prinzipien im Detail

Agiles Prinzip	Toyota Way (passende Prinzipien)	Gemeinsamer Kern
Höchste Priorität: Kundenzufriedenheit durch frühzeitige, kontinuierliche Auslieferung	P1 (langfristige Philosophie), P3 (Pull = Kunde „zieht“)	Wert aus Kundensicht denken, nicht aus Herstellungs- oder Plansicht
Änderungen der Anforderungen spät willkommen heißen	P2 (Flow macht Probleme sichtbar), P14 (Kaizen)	Veränderung als Lernquelle, nicht als Störung
Häufige Auslieferung in kurzen Zeiträumen	P2 (kontinuierlicher Fluss), P4 (Heijunka – kleine, gleichmäßige Takte)	Kleine Einheiten statt großer Würfe – Rhythmus schafft Stabilität
Face-to-Face-Gespräche; motivierte Individuen; vertrauensvolles Umfeld	P9 (Führung verstehen die Arbeit am Ort des Geschehens), P10 (herausragende Menschen und Teams), P12 (Genchi Genbutsu)	Führung geht zum Ort der Wertschöpfung, nicht zum Bericht
Funktionierende Software ist das primäre Fortschrittsmaß	P5 (Qualität auf Anhieb), P7 (visuelle Kontrolle – nichts bleibt verborgen)	Fortschritt = realer, sichtbarer Output, nicht Dokumentation oder Status-Meeting
Nachhaltigkeit – gleichmäßiges Tempo auf unbestimmte Zeit	P4 (Heijunka: „Arbeite wie die Schildkröte, nicht wie der Hase“)	Direkteste 1:1-Übereinstimmung beider Systeme
Kontinuierliche Aufmerksamkeit für technische Exzellenz	P5 (Jidoka), P6 (Standards als Verbesserungsbasis), P8 (getestete Technik)	Qualität ist in den Prozess eingebaut, nicht am Ende angeprüft
Einfachheit – maximize the work not done	P3 (Pull vermeidet Überproduktion = „work not done“)	Verschwendung (Muda) eliminieren – Überproduktion ist die schlimmste
Selbstorganisierte Teams	P6 (Standardisierung stärkt Eigenverantwortung), P10 (Teams folgen der Philosophie)	Spannungsfeld: Toyota gibt Standards vor, Agile gibt Autonomie – beide wollen Eigenverantwortung
Regelmäßige Reflexion und Anpassung (Retrospektiven)	P12 (Genchi Genbutsu), P14 (Hansei + Kaizen)	Strukturierte, unermüdliche Selbstbeobachtung als Lernmotor

3. Was der Toyota Way liefert, das Agile offenlässt

Toyota Way	Fehlendes Pendant im Agilen Manifest
P1: Langfristige Philosophie über kurzfristige Finanzziele	Agile ist auffällig still zur Zeitdimension von Zielen
P4: Heijunka – Belastung ausgleichen	Agile regt Rhythmus an (Sprints), aber nicht die Glättung der Last
P9: Führungskräfte als Philosophie-Vermittler	Agile sagt wenig über Führungsentwicklung („Servant Leadership" ist eine nachträgliche Deutung)
P11: Partnernetzwerk (Lieferanten) entwickeln	Agile fokussiert auf Team und Kunde – das erweiterte Netzwerk fehlt
P13: Langsam entscheiden im Konsens, zügig umsetzen	Agile betont Schnelligkeit der Umsetzung, aber nicht die Gründlichkeit der Entscheidung

Fazit

Agile liefert die kulturelle Richtung, der Toyota Way das systemische Handwerk.

Die stärksten 1:1-Schlüssel:

- **Heijunka ↔ nachhaltiges Tempo**
- **Jidoka ↔ technische Exzellenz**
- **Genchi Genbutsu ↔ Face-to-Face**
- **Hansei/Kaizen ↔ Retrospektiven**