

Japanisches Buch gibt Einblick in die Toyota-Welt

Kultbuch "Toyotas Geheimrezepte" jetzt auch in deutscher Sprache

Lange suchte ich nach einem Buch, das diese selbstverständliche Alltäglichkeit spürbar macht, mit der Menschen in dem Unternehmen, in dem das "Lean-Management" entwickelt wurde, mit Prinzipien, Methoden und Werkzeugen umgehen. Unscheinbar stand es dann vor mir im Shop des Toyota-Museums in Nagoya. Es gehört zu einer Serie, die mittlerweile mit einer Auflage von mehr als 800 000 Exemplaren in Japan Kultstatus erlangt hat.

von Mari Furukawa-Caspary

Autor des Buches ist das Beratungsunternehmen OJT-Solutions Inc., das 2002 von Toyota zusammen mit dem Personaldienstleister Recruit gegründet wurde. OJT bietet langjährigen Führungskräften von Toyota vor allem der mittleren Ebene über ihr Ruhestandsalter hinaus interessante und lukrative Betätigungsfelder. Lean-Experten kennen sicher den Grundsatz von Toyota, durch Kaizenmaßnahmen immer den "besten" Mann aus dem Team "freizuspielen", um ihn größeren Aufgaben zuzuführen, an denen er wachsen kann.

Der Band "Toyota no sodatekata" (wörtlich "Wie Toyota sich die Menschen heranzieht") erschien als einer der ersten und entwickelte sich schnell zum Verkaufsschlager. Das Autorenteam schrieb keine theoretische Abhandlung über das Toyota Produktionssystem. Es ist eher die strukturierte Zusammenstellung von zahlreichen konkreten Episoden, in der Prinzipien aus dem betrieblichen Alltag sehr anschaulich erklärt werden. Dazwischen befinden sich Passagen, in denen die Kernaussage kurz zusammengefasst wird. Der Sprachstil ist dem Mündlichen angelehnt und leicht zugänglich.

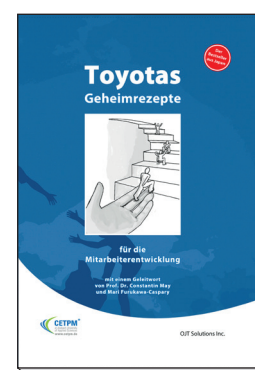
Das Buch verdeutlicht, was Toyota als wichtigsten Motor eines "schlanken"

Unternehmens ansieht: den eigenständig denkenden Menschen, der sich mit der eigenen "Materie" ernsthaft auseinandersetzt. Nur wenn die Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial proaktiv einbringen, kann ein Unternehmen nachhaltig seine Leistungsfähigkeit steigern und ressourcenschonend wirtschaften. Die Aufgabe des Vorgesetzten sei es, dem Mitarbeiter durch die Arbeit den "richtigen" professionellen Blick auf die Dinge beizubringen, heißt es an einer Stelle. Wie das geht, und woran die Führungskräfte jeweils in welchen Momenten denken, wird plastisch dargestellt. Professionalität beginnt dort, wo die Menschen lernen, ihre Materie zu bezwingen und sie zu meistern. Direkt vor Ort und an der Materie. Ganz einfach und doch so herausfordernd ist diese Botschaft.

Erst auf den zweiten Blick erschließt sich dem Leser die Raffinesse dieses Buches, dessen konsequente Struktur wohl nur von Leuten stammen kann, die sich seit Jahrzehnten angewöhnt haben, ihre komplexen Gedanken in einem "A3-Report" übersichtlich zusammenzufassen. Angefangen von der oberflächlichen Betrachtung der Menschenführung im ersten Kapitel, wird der Leser in den weiteren Kapiteln in immer tiefere Schichten einer Organisationsstruktur

geführt, in der das richtige Führen von Mitarbeitern, die proaktiv und intrinsisch motiviert ihren Beitrag zur Wertschöpfung leisten, bewusst und strukturiert als Teil der Unternehmenskultur gelernt und gelehrt wird.

Kein Satz in diesem Buch ist zuviel, und man muss es immer wieder lesen, um zu erkennen, wieviel Information in einer einfachen Passage steckt. Auch der erfahrene Lean-Experte Shunji Yagyu bestätigte: Es ist ein Buch, das man auch oder vielleicht gerade als Experte gerne wiederholt liest, um immer wieder neue Facetten zu entdecken. Ich hoffe, bei der Übersetzung etwas von dieser raffinierten Einfachheit hinübergerettet zu haben und wünsche allen Lesern eine spannende und anregende Lektüre. ■



"Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung", erschienen im Mai 2017 bei CETPM Publishing.