



Foto: © vegefox.com - stock.adobe.com

Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch

Mit dieser neuen Serie weihen wir Sie in Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung ein. Als Grundlage dazu dient das Buch "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung", dessen Inhalte im Rahmen der Serie vorgestellt und reflektiert werden.

Ende 2018 wurde ich beim Besuch einer Lean-Veranstaltung von der Gastrednerin auf ein Buch zum Thema Mitarbeiterentwicklung aufmerksam gemacht. Da ich mich als Trainer und Coach der Harada-Methode selbst damit beschäftige, wie man die Potenziale des Menschen besser fördern und Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen kann, war ich sofort sehr interessiert. Einige Aspekte an diesem Buch waren für mich besonders interessant:

- Das Buch mit dem Titel "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung" wurde im Original herausgegeben von OJT Solutions Inc., einem Beratungsunternehmen, das sich aus

meiner Sicht insbesondere hinsichtlich seiner eingesetzten Berater von klassischen Beratungsunternehmen abhebt (dazu später mehr).

- Das Werk wurde aus dem Japanischen ins Deutsche übersetzt von Mari Furukawa-Caspary, die selbst sehr viel Lean-Wissen und -Erfahrung hat und aufgrund ihres japanischen Hintergrundes auch die Inhalte "zwischen den Zeilen" in die deutsche Sprache transportieren kann.
- Die deutsche Fassung erschien beim Deutschen Management Verlag, einem Label der CETPM GmbH, die von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach geleitet wird – für mich ein Qualitätsmerkmal in Sachen "Lean".

Ich kaufte mir also besagtes Buch, arbeitete mich Kapitel für Kapitel vorwärts und fand aus meiner Sicht sehr interessante und sinnvolle Ansätze. In dieser Beitragsreihe möchte ich einige Aspekte dieser "Geheimrezepte" wiedergeben und Gedanken dazu äußern. Gerne möchte ich Sie auch zu einer Diskussion einladen. Schreiben Sie mir Ihre Gedanken dazu gerne per E-Mail an: ib.klein@t-online.de.

OJT Solutions Inc.

OJT Solutions ist ein japanisches Beratungsunternehmen, das 2002 gegründet wurde und an dem Toyota beteiligt ist. Bemerkenswert an diesem Beratungsunternehmen ist aus meiner Sicht, dass es seine Berater/Trainer ausschließlich aus

ehemaligen Toyota-Führungskräften rekrutiert. Wer sich etwas mit Toyota beschäftigt hat, der weiß, dass Mitarbeiter bei Toyota ihren Job von der Pike auf lernen müssen und erst mit entsprechender Erfahrung und nach bestimmten Auswahlverfahren als Führungskräfte eingesetzt werden. Die Mitarbeiter bei OJT Solutions Inc. sind altgediente Führungskräfte, denen am Ende ihrer Karriereleiter oder nach ihrem Ausscheiden bei Toyota eine weitere Perspektive geboten wird. Mit der Übernahme einer verantwortungsvollen Berateraufgabe bei OJT Solutions Inc. ergeben sich für diese motivierten Menschen sehr interessante Perspektiven zur eigenen Entwicklung sowie interessante Einkommenschancen.

Wenn hier über "altgediente" Führungskräfte gesprochen wird, dann sind damit Führungskräfte mit 40 Jahren (und mehr) Berufserfahrung gemeint. Somit lässt sich unterstellen, dass diese Mitarbeiter nicht nur die entsprechenden "Lean-Werkzeuge" kennen, sie haben darüber hinaus auch das Wissen und die Erfahrung, wie diese Werkzeuge im Sinne der Mitarbeiter und der Unternehmen richtig einzusetzen sind. Das vorliegende Wissen wurde dabei in der Regel nicht auf akademischem Weg aufge-

nommen, sondern durch "Tun". Diese Menschen beherrschen also ihr "Handwerk".

Im Rahmen ihres Werdeganges bei Toyota haben diese Führungskräfte selbst eine entsprechende Entwicklung durchlaufen, sind von ihren damaligen Führungskräften entwickelt worden. Es sind also Menschen, die den "Shopfloor" und die Sorgen und Bedürfnisse der Menschen dort sehr genau kennen und die Sprache der Mitarbeiter sprechen. Im Rahmen ihrer Beratertätigkeit geben diese Mitarbeiter also lediglich ihr Wissen und die über Jahrzehnte im Unternehmen gewonnene Erfahrung auf eine für jeden verständliche Art weiter. Solchen Beratern nimmt man ab, was sie sagen.

Das Buch

Seit einiger Zeit halten die OJT Solutions-Mitarbeiter ihre Erkenntnisse in Büchern wie diesem fest. Schon der Aufbau des Buchs ist irgendwie "anders". Jedes Kapitel untergliedert sich in Lektionen, wobei jede Lektion mit der "Quintessenz" aus den Erkenntnissen zum jeweiligen Thema beginnt. Bereits dieses Extrakt, diese Kernaussage liefert jede Menge Stoff zum Nachdenken. In den fünf Kapiteln des Buches geht es um folgende Aspekte:

- Menschen entwickeln – Wie Toyota denkt
- Die Denkfähigkeit entwickeln – Wie Toyota Probleme löst
- Motivation erzeugen – Wie Toyota lehrt
- Teams fördern – Wie Toyota kommuniziert
- Gemba Power von Toyota – Wie Toyota seine "Leader" entwickelt.

In jeder Lektion erfolgen dann tiefere Erläuterungen zu dieser Erkenntnis, gepaart mit Anekdoten aus dem (früheren) Berufsalltag des jeweiligen OJT Solutions-Mitarbeiters. Hinzu kommen Anmerkungen der Übersetzerin zu diversen "Lean-Themen"

sowie zu sprachlichen Hintergründen. Damit vermittelt sie den Lesern sehr gutes Verständnis der beschriebenen Toyota-Ansätze.

In der kommenden Ausgabe werde ich mit dem Thema "Menschen entwickeln – wie Toyota denkt" beginnen. Dabei werden wir auf sehr interessante Aspekte stoßen. Es wird um folgende Themen gehen:

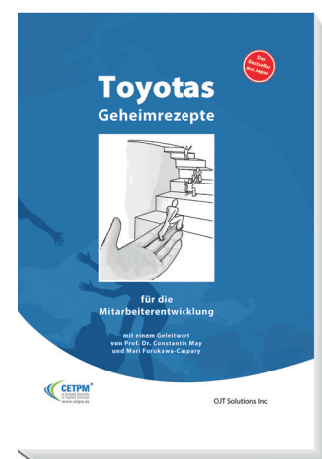
- Bedeutung von Charisma
- Multiplikatoren
- Mensch vs. Technik
- Bedeutung der richtigen Einstellung
- Mensch vs. System
- Den richtigen Blick auf den Prozess vermitteln
- Fähige Mitarbeiter vs. "unfähige" Mitarbeiter
- Vertrauenswürdigkeit von Führungskräften als Beurteilungsmaßstab

Ich wünsche Ihnen bereits jetzt viel Spaß beim Lesen und viele neue Impulse für Ihre Arbeit.

Der Autor

Michael Klein

Kontakt: ib.klein@t-online.de



Mit der Übersetzung ins Deutsche machte Mari Furukawa-Caspary Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung auch deutschsprachigen Lesern zugänglich.



Screenshot der Webseite von OJT Solutions, auf der das Beratungsunternehmen in Japan seine Dienste anbietet.