

A photograph of a business meeting. In the foreground, a person's hands are clasped together. In the background, another person's hands are also clasped. A laptop is open on a dark wooden table, with a white coffee cup with a black lid next to it. A document with charts is visible on the table. The overall scene is dimly lit, suggesting an office environment.

Wie Toyota seine Mitarbeiter bewertet

Evaluierung nach einheitlichen Kriterien gibt Klarheit und Transparenz



Foto: ©Sirichai - stock.adobe.com

von Prof. Dr. Christoph Roser

Wie die meisten Unternehmen führt Toyota eine jährliche Bewertung der Leistung seiner Mitarbeiter durch. Kürzlich hatte ich Gelegenheit, mir diese Beurteilungsbögen anzusehen und Notizen zu machen. Es gibt einige überraschende Unterschiede in der Bewertung durch Toyota im Vergleich zur Bewertung durch die meisten anderen Unternehmen.

Toyota beurteilt seine Mitarbeiter jährlich. Als das Unternehmen sein Bewertungssystem neu organisierte, war dies einer der wenigen Fälle, in denen Toyota die Hilfe von externen Beratern suchte – drei Jahre lang arbeiteten sie zusammen, um diesen Prozess zu entwickeln. Ich mag die daraus resultierenden Bewertungsbögen – obwohl ich Ihnen (wie immer) davon abrate, einfach alles zu kopieren, was Toyota tut. Nutzen Sie diese vielmehr als Inspiration für Ihren eigenen Evaluierungsprozess.

Bei Toyota wird ein Mitarbeiter bis hin zum Werkleiter an zwanzig verschiedenen Aspekten gemessen. Genau genommen wird die Evaluierung dreimal durchgeführt: Der Mitarbeiter bewertet sich selbst, unabhängig von der Beurteilung seines Vorgesetzten. Bei der Diskussion der Bewertungen müssen sich beide auf eine gemeinsame Bewertung einigen, und nur diese gemeinsame Bewertung wird dann für die Beförderung des Mitarbeiters verwendet.

Einheitliches Punkte-System

Die zwanzig Aspekte der Bewertung sind in zwei Gruppen zu je zehn Aspekten aufgeteilt. Die erste Gruppe ist die wichtigere, wobei jeder Aspekt bis zu 10 Punkte hat. Die Aspekte in der zweiten Gruppe können jeweils maximal 5 Punkte erhalten. Zusätzliche Punkte können vergeben werden, wenn der Mitarbeiter im Vorjahr eine Schulung absolviert hat.

Erste Gruppe von Aspekten: Gemba, Kaizen, Qualität

Jede Qualifikation in der ersten Gruppe wird auf einer Skala von 0 bis 10 bewertet. Die möglichen Optionen sind allerdings nur 0, 2, 6 und 10, um ein zu starkes Clustering in der neutralen, komfortablen Mitte zu verhindern. Die Beurteilungskriterien sind:

- 1. Physische Fähigkeiten in der Fertigung:** Kann der Mitarbeiter die Arbeit in Bezug auf Taktzeit und Qualität erledigen? Dazu gehört auch, dass der Arbeitnehmer unverzüglich Hilfe anfordert, wenn er diese benötigt. Das gilt wohlgerne auch für Werkleiter – diese werden also ebenso danach beurteilt, wie gut sie mit den Händen arbeiten. Auch wenn es durchaus sein kann, dass für Vorgesetzte und deren Chefs bisherige Bewertungen recycelt wurden, ohne zu prüfen, ob der Werkleiter noch Autos zusammenbauen kann. Da jedoch alle neuen Mitarbeiter bei Toyota mit einigen Monaten Montagezeit beginnen, kennt der Werkleiter bei Toyota die Arbeit wahrscheinlich besser als die meisten Werkleiter in Europa und den USA.
- 2. Qualität in der Fertigung:** Kann der Mitarbeiter die Qualität aufrechterhalten? Sieht er, ob die Qualität variiert? Ist seine Handbewegung qualitätsgerecht? Auch hier wird wieder selbst der Betriebsleiter bewertet.

Employee Evaluation

Work quality

5

Knowledge of job

5

Work skills

5

Enthusiasm

5

Initiative

5

Judgment

5

Foto: ©Dmitry - stock.adobe.com

Jedes Unternehmen hat eigene Kriterien für die Mitarbeiter-Bewertung. Bei Toyota sind diese sehr umfangreich und vielschichtig.

- 3. Kaizen:** Ist der Mitarbeiter aktiv am kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Kaizen) beteiligt? Entwickelt er eigene Ideen und sind diese nützlich?
- 4. Dokumentation:** Wie steht es um die Protokollierung? Kennt der Mitarbeiter die Dokumentationsbögen und füllt er sie richtig aus? Toyota verwendet viele Bögen, um Qualität, Produktivität, Sicherheit, Kaizen und andere Dinge zu verfolgen. Fast alle diese Bögen werden von den Mitarbeitern von Hand ausgefüllt – die Manager überprüfen und kommentieren diese ebenfalls von Hand.
- 5. Ganzheitliche Betrachtungsweise:** Weiß der Mitarbeiter, wie die Ziele für seine Arbeit aus den übergeordneten Zielen abgeleitet werden? Wie tragen seine Ziele zu den übergeordneten Zielen bei?

- 6. Führung:** Kann der Mitarbeiter das Beste aus den unterschiedlichen Fähigkeiten seines Teams herausholen? Kann er seinen unterstellten Mitarbeitern und seinem Team helfen, sich weiterzuentwickeln? Kann er die Entwicklung von Verbesserungsideen fördern?
- 7. Problemlösung:** Ist der Mitarbeiter gut darin, Probleme zu lösen? Trägt er zu Qualitätszirkeln etc. bei?
- 8. Kooperation mit Support:** Arbeitet der Mitarbeiter gut mit Support-Funktionen zusammen, die ihm bei seiner Arbeit helfen?
- 9. Kooperation mit dem Management:** Arbeitet der Mitarbeiter gut mit dem Management zusammen?

- 10. Laterales Denken (Querdenken):** Schaut der Mitarbeiter über den Tellerrand seiner eigenen Aufgaben hinaus? Bekommt er Ideen von außerhalb seines eigenen Arbeitsplatzes? Ist er an Benchmarks interessiert oder kennt er sie? Liest er Nachrichten oder Artikel (z. B. über IT, Robotik oder andere Themen)?

Die zweite Gruppe von Aspekten: Leistung und Verhalten

Die zehn Aspekte in der zweiten Gruppe werden niedriger eingestuft als die der ersten Gruppe. Während die Aspekte der ersten Gruppe jeweils bis zu 10 Punkte wert sind, gibt es in der zweiten Gruppe maximal 5 Punkte pro Aspekt. Sie sind

ebenfalls nicht gleichmäßig verteilt, können aber nur mit 0, 1, 3 oder 5 Punkten gewertet werden, um wiederum die komfortable Mitte zu vermeiden. Die zehn Kriterien sind:

1. **Leistung:** Kann der Mitarbeiter seine Ziele erreichen?
2. **Teamwork:** Ist der Mitarbeiter ein guter Teamworker? Arbeitet er gut mit anderen zusammen? Das beinhaltet auch, ob er mit seinem Job zufrieden ist oder dort nur wegen des Geldes arbeitet.
3. **Umgangsformen:** Ist der Mitarbeiter gut erzogen und geht er angemessen mit anderen um?
4. **Selbstwahrnehmung:** Ist sich der Mitarbeiter seiner persönlichen Entwicklung und Mitwirkung bewusst? Bewertet er sich selbst regelmäßig und hat er die Fähigkeit zur Selbstreflexion?
5. **Gesundheit:** Geht der Mitarbeiter regelmäßig zu Vorsorgeuntersuchungen? Treibt er Sport am Arbeitsplatz oder außerhalb?
6. **Zukunftsorientierung:** Schaut der Mitarbeiter nach vorne und ist er neugierig auf neue Erfahrungen oder beschwert er sich häufig über bisherige Probleme?
7. **Konzentration:** Kann der Mitarbeiter sich konzentrieren? Kann er das Wichtige vom Unwichtigen trennen? Versteht er den Kern der Probleme und konzentriert sich auf die richtigen Dinge?
8. **Unvoreingenommenheit:** Kann der Mitarbeiter seine Gefühle von den sachlichen Aspekten getrennt halten? Beeinflusst seine Zuneigung/Abneigung die Bewertung anderer Menschen?
9. **Weitblick** (wörtlich "weite Augen"): Bekommt der Mitarbeiter Ideen und Inspirationen von außerhalb von Toyota?
10. **Teamorganisation:** Kann der Mitarbeiter ein Team organisieren? Kann er ein Team leiten oder will er nur Mitglied sein?

Gesamtergebnisse

Insgesamt kann ein Mitarbeiter bis zu 150 Punkte erhalten, plus Zusatzpunkte für absolvierte Schulungen. Diese Punktzahl bestimmt den maximalen Rang, den er innerhalb von Toyota erreichen kann.

Toyota hat sehr unterschiedliche Gehaltsstufen, die von Stufe D-VIII für den einfachen Arbeiter bis C, B und schließlich A1 aufsteigen. Für eine Beförderung muss der Mitarbeiter sowohl eine Mindestanzahl von Punkten in seiner Evaluation als auch eine Mindestpunktzahl zu bestimmten Fragen in der Bewertung erreichen. Wenn Sie zum Beispiel im Produktionsbereich nicht gut arbeiten können, werden Sie es nie bis zum Werkleiter schaffen, auch nicht mit einer perfekten Punktzahl in allen anderen Bereichen und einer Überschreitung der geforderten Mindestpunktzahl von 130 Punkten.

Eine Erhöhung im Ranking entspricht einer Gehaltserhöhung. Allerdings kann ein Arbeitnehmer nicht mehr als zwei Stufen pro Jahr aufsteigen. Es dauert immer noch seine Zeit, nach oben zu kommen: meistens sind zehn bis fünfzehn Jahre nötig, um Aufseher zu werden, und fünfzehn bis zwanzig Jahre, um Gruppenleiter zu werden.

Zusammenfassung

Wie in den meisten Unternehmen wird dieses System von manchen Mitarbeitern als Herausforderung angesehen, während andere es als Belastung empfinden. In der Regel gefällt es den Mitarbeitern, die ihre Sache gut machen, und diejenigen, bei denen es weniger gut läuft, mögen es nicht.

Mich hat überrascht, dass Toyota so großen Wert auf die Arbeit mit den Händen, auf kontinuierliche Verbesserung und auf Teamwork legt. Andernorts habe ich noch nie erlebt, dass ein Mitarbeiter danach beurteilt wurde, wie gut er Formulare ausfüllen oder Produkte zusammenbauen kann.

Nochmal: dieses System wird bis zur Ebene der Betriebsleiter eingesetzt. Es gibt viele Überraschungen in diesem System – gute Überraschungen, finde ich! Allerdings weiß ich nicht, ob diese Bewertung nur die Beförderung (und damit das Gehalt) oder auch den Bonus betrifft.

Was Boni betrifft, so gefällt mir der Ansatz von Bosch. Bosch hat kürzlich die erfolgsabhängige Gehaltszulage gestrichen und orientiert sich nur noch an der Entwicklung des Unternehmensbereichs und des Unternehmens insgesamt. Das vermeidet viel böses Blut, wenn der Mitarbeiter sich selbst besser einschätzt als der Vorgesetzte (ein häufiges Problem, wie Sie sicher wissen).

Jedenfalls hoffe ich, dieser Artikel hat Ihnen geholfen, Ihre Toyota-Punktzahl in puncto Querdenken zu verbessern. Jetzt sind Sie dran, denken Sie noch ein bisschen mehr über den Tellerrand hinaus und organisieren Sie Ihr Unternehmen! ■

Dieser Artikel basiert auf dem Blogbeitrag des Autors "The Toyota Employee Evaluation System" auf seinem Blog www.AllAboutLean.com.

Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser

Kontakt: christoph.rosen@hs-karlsruhe.de