



Foto: © vegefox.com - stock.adobe.com

Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 2: Menschen entwickeln

Im ersten Kapitel des Buches geht es darum, wie man bei Toyota über die Entwicklung der Menschen im Unternehmen denkt. Diesem Thema widmen die Autoren acht Lektionen. Einige gravierende Punkte werden wir in diesem Beitrag näher betrachten.

Die Entwicklung von Menschen ist bei Toyota schon immer ein wichtiges Thema. In dem Buch "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung" beinhaltet das erste Kapitel dazu folgende Denkansätze in acht Lektionen:

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

Die erste Lektion steht unter dem Titel "Charisma muss nicht sein. Es genügt, wenn

alle Mitarbeiter am Gemba als 'Anführer' agieren können." Die Quintessenz dieser Lektion wird wie folgt beschrieben: „Bei Toyota gibt es keinen, der über ein 'absolutes Charisma' verfügt. Dafür gibt es viele 'Anführer' am Gemba, die ihre Kollegen 'mitnehmen' können.“

Charisma und Karriere

Aus meiner Sicht wird bereits hier deutlich, dass man bei Toyota ganz anders tickt. Wie ist das in Ihrem Unternehmen? Werden nicht oft diejenigen gefördert, die aus der Masse hervorstechen und mit viel Charisma ihren Kollegen sagen, wo es lang geht? Menschen, an denen sich alle anderen orientieren? Sind das nicht unsere idealen Nachwuchs-Führungskräfte? Und was geschieht mit den weniger charismatischen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Werden die ebenso gefördert? Ist es nicht häufig sogar so, dass man der Auffassung ist: „Die werden doch nicht fürs Denken bezahlt, die sollen tun, was Ihnen gesagt wird.“ Das mag jetzt etwas provokativ dargestellt sein. Aber Hand auf's Herz: ist es nicht häufig so?

Teamplayer statt Anführer

Bei Toyota möchte man keine charismatischen Einzelpersonen als Anführer. Vielmehr geht es darum, viele proaktive Menschen zu haben, die andere für gute Ideen einnehmen und mitnehmen können. Man setzt daher auf engagierte Teampayer, die in der entsprechenden Lage auch mal eine Führungsrolle übernehmen können. Klingt das nicht toll? Wäre das nicht auch sinnvoll für unsere Unternehmen?

Die Mitarbeiter als Teil einer Familie

Welchen Weg geht Toyota, um dies zu erreichen? Zunächst verbirgt sich eine bestimmte Haltung, eine Denkweise dahinter. Kollegen gehören bei Toyota quasi zur Familie. Daher sollte man ihnen die Zeit gönnen, sich weiterzuentwickeln. Die Ausbildung der Mitarbeitenden bei Toyota ist deshalb als Aufgabe mit höchster Priorität verankert. Der Gedanke einer Familie findet sich bereits in den 1935 (anlässlich des sechsten Todestages von Firmengründer Sakichi Toyoda) festgehaltenen Unternehmensprinzipien. Hier findet man folgenden Satz: „Es soll ein Geist von Herzenswärme, Freundschaft und Liebe vorherrschen und von allen eine schöne Familienatmosphäre erzeugt werden.“

Was eine Familie ausmacht

Hand auf's Herz: Klingt das für uns nicht sehr befremdlich? Sollen wir unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt alle lieb haben und Freundschaften fürs Leben mit ihnen schließen? Betrachten wir den Familienaspekt etwas genauer und gehen wir dabei einmal von der Idealvorstellung einer Familie aus. Was würden wir dann erwarten? Was macht eine Familie aus, und was hat das mit Mitarbeiterentwicklung zu tun? In einer intakten Familie können wir aus meiner Sicht folgendes erwarten:

- Wertschätzender Umgang miteinander
- Gegenseitig Halt und Sicherheit geben
- Gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- Freud und Leid teilen
- Leistungen anerkennen
- Hilfestellung, wenn etwas nicht so klappt
- Aufgabenteilung
- Ermöglichung einer Ausbildung
- Gegenseitiges Vertrauen
- Offener Meinungsaustausch und Diskussion
- Eingehen von Kompromissen
- und vieles mehr

Sind das nicht Faktoren, die u.a. darüber entscheiden, ob man sich in einer Familie geborgen fühlt und ob sich Kinder zu selbstbewussten und eigenständigen Persönlichkeiten entwickeln können? Inwieweit lässt sich dieser Gedanke auf Unternehmen übertragen? Was ist erforderlich, damit in unseren Unternehmen künftig mehr engagierte Team-Player arbeiten, die proaktiv Ideen entwickeln und umsetzen? Sind es nicht genau die o.g. Aspekte einer Familie, die auch in Unternehmen die Grundlage für die positive Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden?

Faktor Zeit

Bei Toyota ist man sich darüber im Klaren, dass die Entwicklung von Menschen im Unternehmen Zeit benötigt. Daher beurteilt man diese nicht aufgrund einmaliger Ergebnisse. Man zieht sich fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig heran.

Mitarbeiter keine Kostenfaktoren

Bei Toyota wird die Belegschaft als Unternehmensvermögen betrachtet. Ebenso ist die Zusammenarbeit nicht so sehr durch Hierarchiestufen geprägt. Vielmehr herrscht die Einsicht vor, dass die Übernahme einer Aufgabe mit einer hohen Verantwortung für alle verbunden ist. Hat man ein fehlerhaftes Teil produziert, war die Mühe aller Beteiligten davor umsonst. Aus dieser Sichtweise heraus finde ich folgenden Satz von Ryôkô Kaine, Vorstandsmitglied von OJT Solutions sehr bemerkenswert: „Nur, weil diese Idee der Großfamilie und der Aufgabenübernahme die Basis bildet, können alle Mitarbeiter die Hauptrolle spielen. Nebenrollen gibt es keine“.

Mitarbeiter in der Hauptrolle

Aus dieser Grundhaltung heraus entwickelt man bei Toyota viele starke Persönlichkeiten. Teil dieser Entwicklung ist dabei eine entsprechende Ausbildung. Diese lässt sich in eine technische und eine kulturelle Ausbildung unterteilen. Die Kombination macht

dabei den Erfolg aus. Es ist leicht nachvollziehbar, dass – anders als die technische Ausbildung (Kenntnisse und Fertigkeiten) – die kulturelle Ausbildung deutlich mehr Zeit benötigt und i.a. nicht durch Externe geleistet werden kann. Kultur ist etwas, dass von den Älteren an die Jüngeren weitergegeben wird. Eben wie in einer Familie.

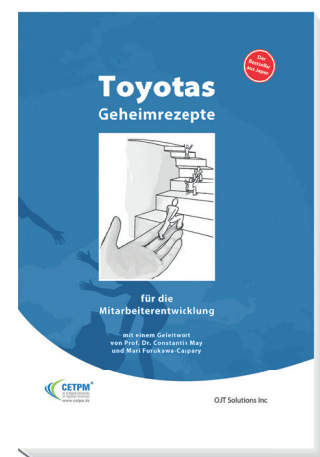
Die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Toyota zu solch starken Persönlichkeiten verhilft Toyota zu mehr Resilienz am Gemba. Während in unseren Unternehmen bei plötzlichem Wegfall der charismatischen Führungskraft die Abläufe häufig ins Straucheln geraten, können bei Toyota andere "Leader" die Aufgaben fortführen.

Im Teil 2 dieser Serie betrachten wir zwei weitere Lektionen: "Multipliziere Dich Selbst!" und "Es geht schneller, Menschen zu entwickeln, als neue Maschinen zu kaufen". ■

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.

