

Foto: © peterschreiber.media - stock.adobe.com

Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 3: Multipliziere Dich Selbst!

In dieser Ausgabe geht es darum, wie man bei Toyota die Aufgabe einer Führungskraft hinsichtlich der Entwicklung der Mitarbeiter/innen sieht und wie die Haltung Toyotas bei der Betrachtung Mensch vs. Technik aussieht.

Im letzten Teil dieser Serie haben wir uns mit dem Thema "Charisma" befasst. Wir haben erfahren, dass Toyota keinen Wert auf charismatische Führer legt. Stattdessen ist es Toyota wichtig, alle Mitarbeiter dahin zu entwickeln, dass jeder Einzelne in der Lage ist, Kolleginnen und Kollegen für seine Ideen zu begeistern und mitzunehmen. Alle Mitarbeiter werden als Teil einer Großfamilie betrachtet, in der jeder die Hauptrolle spielt.

Multipliziere dich selbst!

Dies ist die Überschrift der Lektion 2 des vorgestellten Buches. Bevor wir uns die dahinter verborgenen Gedanken Toyotas näher anschauen, überlegen Sie doch kurz, wie die allgemeine Haltung dazu in unseren Breitengraden aussieht. Haben

"unsere" Führungskräfte häufig nicht ein ganz anderes Denkmuster? Sich selbst zu multiplizieren hieße ja, sich austauschbar zu machen. Wollen wir so etwas? Finden wir in unseren Unternehmen oft nicht die folgenden oder ähnliche Denkweisen wieder?

- Ich behalte Informationen für mich, denn "Wissen ist Macht"!
- Ich behalte mein Wissen, meine Erfahrung für mich, damit ich nicht einfach so ersetzt werden kann.
- Ich bin der Chef und ich sage meinen Leuten, was zu tun ist.
- Meine Leute werden nicht fürs Denken bezahlt, die sollen arbeiten!

Wie denkt man bei Toyota darüber? Es beginnt bereits damit, auf welcher

Grundlage man die Fähigkeit einer Führungskraft bewertet. So wird bei Toyota nicht die "fähige" Führungskraft anerkannt. Vielmehr erhält die Führungskraft die höchste Anerkennung, die sich selbst multiplizieren kann, d.h. ihre eigenen Fähigkeiten weitergeben und ihre Mitarbeiter mindestens bis auf das eigene Niveau hochbringen kann.

Zu diesem Textteil gibt es eine sehr interessante Anmerkung der Übersetzerin, die uns vor Augen hält, dass diese Art des Denkens auch bei uns gar nicht so revolutionär ist. Denken wir nur an das traditionelle Zunftwesen des Handwerks. Hier kam der Meister nicht zu hohem Ansehen indem er seine Lehrlinge zu einfachen Befehlsempfängern und -ausführern entwickelte.

Vielmehr ging es darum, das über viele Jahrhunderte mühsam erarbeitete Fachwissen und die damit verbundene Erfahrung durch Weitergabe an die nächste Generation auch für die Zukunft zu bewahren.

So strebt man bei Toyota neben den entsprechenden Ergebnissen eine Kultur an, die Menschen voranbringt. Es geht darum, die Weitergabe und die Weiterentwicklung von Wissen im Unternehmen langfristig sicherzustellen, indem die Menschen im Unternehmen so entwickelt werden, dass die Reihe der Menschen, die andere entwickeln können, sofort wieder geschlossen werden kann.

Aus dieser Betrachtung heraus wird noch deutlicher, was man bei Toyota von seinen Führungskräften erwartet. So wird man auch nur dann befördert, wenn man bereits im Team jemanden soweit entwickelt hat, dass die eigene Abwesenheit auf die Organisation keinerlei Auswirkungen hat. Die eigene Karriere basiert also darauf, sich selbst zu multiplizieren, sich austauschbar zu machen. Wie sieht es damit in unseren Unternehmen aus? Ich denke die Antwort kennen Sie selbst!

Ebenso interessant ist die folgende Sichtweise: Ein "echter Leader" ist eine Person, die ihre Mannschaft dazu bringen kann, das Beste aus sich herauszuholen. Besonders Führungskräfte, die als "fähig" bezeichnet werden, tendieren dazu, ihren Mitarbeitern Antworten und Lösungen vorzugeben und Ihnen zu sagen, was sie zu tun haben.



Foto: © EwaStudio - stock.adobe.com

Das Beste aus sich herausholen.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Diese, aus meiner Sicht nicht seltene Vorgehensweise birgt jedoch große Nachteile.

- Man zieht sich Mitarbeiter heran, die nur noch auf "Befehle" warten, um diese dann ausführen zu können.
- Wenn dann noch eine "Abmahnkultur" bei Fehlern dazu kommt, ist das Ergebnis "Dienst nach Vorschrift" und innere Kündigung.
- Die Motivation sinkt.

Bei Toyota achten Führungskräfte sehr genau darauf, ob und wie gut die Mitarbeiter ihre Prozesse beherrschen. Auf dieser Beherrschung der Materie beharren die Führungskräfte dort, bis der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin das eigene Tun wirklich begreift und Lösungen und Antworten für sich selbst herausfindet. Dieses permanente Anregen, sich selbst Gedanken zu machen führt zu mehr Eigenständigkeit und damit zu mehr Zufriedenheit und Motivation. Auf diese Art und Weise entwickeln sich Menschen wirklich weiter.

Es geht schneller, Menschen zu entwickeln, als neue Maschinen zu kaufen

Vielleicht geht es Ihnen jetzt wie mir, als ich diesen Satz zum ersten Mal las. Meine erste Reaktion war Unverständnis. Wir alle wissen, dass es Zeit braucht, um Menschen zu entwickeln. Viel Zeit! Eine neue Maschine zu kaufen, um dann bessere Ergebnisse zu erzielen kann in relativ kurzer Zeit geschehen.

Doch als Quintessenz findet man im vorliegenden Buch hingegen die Aussage: „Wenn man die Produktivität oder die Effektivität verbessern will, dann geht es schneller, wenn man die Menschen entwickelt, statt neue Maschinen zu kaufen.“ Hinter dieser Betrachtungsweise steckt zunächst die Kernaussage, dass Ergebnisse von Menschen erzielt werden, nicht von Maschinen. Wenn die Menschen entwickelt werden, dann folgen irgendwann die Zahlen.

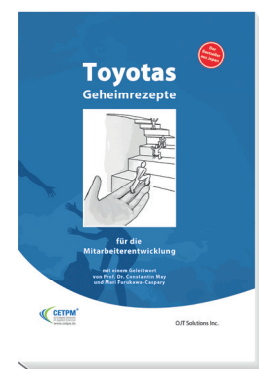
Auch hier geht es wieder um den Grundsatz "sein Handwerk zu beherrschen". Dahinter steckt die Erfahrung, dass es oft nichts bringt, teure Maschinen zu kaufen oder vorhandene Maschinen für teures Geld aufzurüsten, um die Ergebnisse zu verbessern, wenn die Mitarbeiter nichts daraus machen können. Selbst wenn die neue Maschine effizienter als die alte ist und die Kennzahlen sich nach dem Kauf erst einmal verbessern, sei dies oft nur ein kurzfristiger Effekt. Man ist fest davon überzeugt, dass es immer viel schneller und zuverlässiger sei, den Mitarbeiter, der eine Maschine nutzt, so weit zu bringen, dass er diese perfekt beherrscht, als den Maschinenpark auf den neuesten Stand zu bringen. Dahinter steckt auch die Überzeugung, dass wenn ein Mensch, der mit einer Maschine umgeht, diese immer besser beherrscht, er auch viele Ideen haben und Verbesserungen durchführen wird, um aus dieser Maschine immer mehr Produktivität herauszuholen.

In der nächsten Ausgabe betrachten wir Lektion 4 „Gute Denke, Gute Dinge als Grundlage der Entwicklung von Mitarbeitern“ und Lektion 5 „Bedränge nie den Menschen, bedränge das System“.

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.

