

Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 9: "Warum Toyota zuerst die schwierigen Mitarbeiter entwickeln möchte. Warum das Wecken von Verständnis und Überzeugung wichtiger ist als Stellung und Macht. Wie man den Menschen Wertschöpfung vermittelt".

von Michael Klein

Jedes Unternehmen ist letztlich selbst dafür verantwortlich, welche Mitarbeiter/innen es hat. Welchen Typ Mitarbeiter/in möchten Sie als Führungskraft haben? Eher den passiven oder doch lieber den aktiven Typ. Das jedoch liegt ganz bei Ihnen.

Passive Mitarbeiter zieht man sich heran, wenn man als Vorgesetzter die Lösungen vorgibt. Wenn aber klar ist, warum man etwas erreichen will, dann finden alle von sich aus einen Lösungsweg.

Mit dieser Quintessenz beginnt Lektion 1 des dritten Kapitels des vorliegenden Buchs zur Mitarbeiterentwicklung bei Toyota. Lassen Sie uns genauer betrachten, was sich hinter diesem Ansatz verbirgt.

Haben Sie das auch schon erlebt? Sie haben für jemanden eine Aufgabe erledigt und müssen im Gespräch dann feststellen, dass die von Ihnen präsentierte Lösung eigentlich nicht das ist, was erwartet wurde. Das ist frustrierend. Dabei haben Sie doch nach bestem Wissen und Gewissen gearbeitet.

Warum passt das Ergebnis jetzt nicht? Vielleicht erklärt Ihnen die Person dann, welche Absicht sie eigentlich verfolgt hat, welche Intention dahinter gestanden hat. Und plötzlich dachten Sie: „Na klar, hätte ich das gleich gewusst, dann wäre ich da ganz anders herangegangen“.

Im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung bei Toyota setzt man darauf, den Mitarbeitern neben dem Sachziel die Intention einer Aufgabe mitzuteilen. Ein Lösungsweg wird hingegen nicht vorgegeben. Mit diesem

Verständnis einer Aufgabenstellung können Menschen eigenständig und kreativer nach Lösungen suchen.

Damit liegt es also ganz entscheidend an der Führungskraft selbst, welchen Mitarbeitertyp sie entwickelt. Wenn eine Führungskraft Mitarbeitern lediglich sagt, was und vor allem wie sie etwas zu tun haben, entwickeln sich diese Menschen eben auch nur zu "Befehlsempfängern" und warten passiv auf die nächste Anweisung des Vorgesetzten.

Wie agieren Sie als Führungskraft? Haben Sie sich diesbezüglich schon mal selbst beobachtet?

Im Buch wird dazu der Trainer Yoshiaki Katô zitiert, der seine Mitarbeiter sogar ganz konkret auffordert: „Gebt Widerworte, immer wieder Widerworte. Leute, die alles nur so machen, wie ich es gesagt habe, sind nicht meine Leute! Ich brauche keinen, der alles nur nach Anweisung macht!“

Diese extreme Einstellung ist sicher auch mit gewissen Risiken verbunden. Sie zeigt aber welche hohe Bedeutung die Entwicklung eigenständig denkender Mitarbeiter bei Toyota hat. Auf diese Weise werden Menschen ermuntert, sich eigene Gedanken zu machen und Lösungen zu finden. Sie werden ebenso ermutigt, gegebenenfalls kontroverse Meinungen zu vertreten. Für das Unternehmen verringert sich damit ganz drastisch die Gefahr einer zu großen Abhängigkeit von einzelnen Personen.

Keine Lösungen vorgeben

Wie haben Sie das bisher gehandhabt, wenn ein(e) Mitarbeiter(in) Sie um Rat bei einer bestimmten Aufgabe gebeten hat? Haben Sie stolz einen tollen Lösungsvorschlag präsentiert? Sicher liegt das in der Natur der meisten Führungskräfte. Man will seinen Mitarbeitern ja schließlich

helfen. Und ganz ehrlich, manchmal wollen wir doch auch einfach das Ergebnis etwas schneller und nach unseren Vorstellungen haben. Im Sinne der Entwicklung der Menschen im Unternehmen ist das jedoch der falsche Ansatz. Die Herausforderung für die Führungskraft liegt vielmehr darin, keine Lösung bzw. keinen Lösungsweg vorzugeben. Die Mitarbeiter sollen vielmehr selbst nachdenken und sich eigene Gedanken machen. Dabei ist von größter Bedeutung, dass ihnen klar wird, warum sie etwas auf eine bestimmte Weise tun möchten. Dies zu hinterfragen und so den Denkprozess zu initiieren ist Aufgabe einer guten Führungskraft.

Menschen, die genau wissen warum sie etwas tun wollen und selbst die Lösung für ein Problem finden sind viel motivierter als jene, die einfach Vorgaben eines Vorgesetzten umsetzen. Wer sich eigene Ziele gesetzt hat, der wird auch Wege finden Hindernisse auf dem Weg dorthin zu überwinden. Falls Sie jetzt als langjähriger Leser des Yokoten-Magazins ein Déjà-vu-Erlebnis haben, liegen Sie richtig. Diese Erkenntnisse zur Erreichung von Zielen kennen Sie bereits von der Harada-Methode.

Führungskräfte sind erfolgreich, wenn sie es schaffen ihre Mitarbeiter mitzunehmen. Und Menschen kommen mit, wenn sie nicht befolgen sollen, was andere bestimmt haben, sondern durchziehen wollen, was sie sich selbst vorgenommen haben.

Dies bedeutet natürlich nicht, dass sich die Führungskraft künftig zurücklehnen und die Mitarbeiter machen lassen soll. Selbstverständlich muss auch die Führungskraft sich Gedanken über mögliche Lösungen machen und eine eigene Meinung, einen eigenen Standpunkt entwickeln. Dem Mitarbeiter eine Aufgabe anzuvertrauen heißt für Toyota nicht, die Verantwortung abzugeben. Vielmehr übergibt man seinen Mitarbeitern die Befugnis zum Handeln.

Führungskräfte, die sich keine eigenen Gedanken machen, können ihre Mitarbeiter auch nur schlecht anleiten und Hilfestellung geben.

Entwickle die schwierigen Mitarbeiter zuerst!

Mit dieser Aussage startet Lektion 2 des dritten Kapitels. Wir hatten zuvor bereits gelesen, dass man sich bei der Mitarbeiterentwicklung nicht nur auf die "fähigen Mitarbeiter" konzentrieren soll. Jetzt wird die Führungskraft sogar aufgefordert, sich genau der Mitarbeiter anzunehmen, die wir doch, wenn wir ehrlich sind, lieber besser heute als morgen aus unserem Verantwortungsbereich gerne los wären. Doch diese Forderung stellt jede Führungskraft vor eine gewaltige Herausforderung. Warum also widmet Toyota genau dieser Gruppe von Mitarbeitern besonderes Interesse?

Auch hier bringt die Quintessenz am Anfang der Lektion die Sichtweise Toyotas auf den Punkt. „In jeder Organisation gibt es Mitarbeiter, die "etwas schwierig" sind und deshalb mehr oder weniger als "belastend" empfunden werden. Aber wenn man diese zuerst aktiv entwickelt, kann man die Schlagkraft einer Organisation erhöhen.“

Im Grunde geht es Toyota darum, Potenziale zu entdecken und zu wecken. Das gilt natürlich auch und insbesondere für die möglicherweise vielen „schlafenden Talente“. Also genau die Menschen, die vielleicht bisher noch keine Möglichkeiten hatten, ihre Talente zum Einsatz zu bringen, die vielleicht gerade wegen ihres speziellen Charakters häufig von den Kollegen gemieden werden und so ein gewisses "Schattendasein" im Unternehmen fristen. Toyota sieht aber auch in diesen Mitarbeitern großen Nutzen für die Organisation, da gerade diese Menschen oft Querdenker sind, nicht gleich auf jeden Zug aufspringen, sondern sehr kritisch Dinge hinterfragen und falls erforderlich auch



Auch "schwierige Mitarbeiter" und Querulanten können wertvolle Ideengeber sein.

ihre manchmal unbequemen Ansichten vortragen. Das zwingt letztendlich die Führungskräfte, andere – bisher vielleicht vernachlässigte – Blickwinkel einzunehmen. Doch so können sich ganz neue Lösungswege ergeben, die ohne solche Menschen wahrscheinlich nie in Erwägung gezogen worden wären. Toyota schätzt auch diese Menschen, weil sie oft ihre eigenen Ansichten haben und ist davon überzeugt, dass die Organisation immer besser wird, wenn man diese "Speziellen" zuerst entwickelt.

Selbst wenn dies jedem von uns einleuchten mag, stellt sich für die betroffene Führungskraft doch die Frage: Wie bekomme ich denn überhaupt den Zugang zu solch einem Menschen?

Beginne damit, den anderen "anzunehmen"

Gerade weil die Menschen in ihren Ansichten und in ihrer Art sehr speziell sind und dadurch oft von den Kolleginnen und Kollegen isoliert sind, benötigen sie jemanden, der sie zunächst akzeptiert so wie sie sind und sich ihrer annimmt. Für Vorgesetzte bietet sich somit die Chance, durch etwas Investition von Zeit für das Zuhören worüber sie sich beschwerten und warum

sie unzufrieden sind, den Zugang zu finden. Nach der Auffassung Toyotas geben Mitarbeiter, die sich beim Vorgesetzten beschwerten, eigentlich SOS-Signale von sich. Vorgesetzte sollen daher diese Menschen nicht einfach als "schwierige Charaktere" abtun, sondern sich die Mühe machen, ihnen zuzuhören. So entsteht letztlich Vertrauen, das die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung und den langfristigen Erfolg einer Organisation bildet:

Kaizen beginnt mit der Verneinung des IST-Zustands

In Lektion 3 des dritten Kapitels geht es um die Weckung von Verständnis und Überzeugung als Grundlage für Verbesserung. Gleich zu Beginn des Kapitels wird klar gemacht, dass Stellung und Macht nicht diese Grundlage sein können, d.h. Verbesserung wird auf Dauer nicht funktionieren, wenn etwas autoritär von oben herab negiert wird. Damit wird erneut deutlich, dass es entscheidend auf die Art zu denken ankommt. Nur wenn bei den Mitarbeitern Verständnis und Überzeugung geweckt und ihnen das Gefühl vermittelt werden kann etwas aus eigenem Entschluss getan zu haben, werden diese unabhängig von der unter Umständen wechselnden Führungs-

kraft immer wieder den aktuellen Status in Frage stellen und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen.

Die Herausforderung an die Führungskraft ist es also nach Wegen zu suchen, dieses Verständnis und die Überzeugung bei Mitarbeitern zu wecken. So kann beispielsweise eine gute Visualisierung von Zuständen ein erster Schritt dahin sein. Ebenso wird der Führungskraft Geduld dabei abgefordert, den Mitarbeitern ggf. immer wieder Zusammenhänge darzustellen und so Einsicht herbeizuführen. Dazu ist es nicht ausreichend, einfach nur per Anweisung zu sagen, was zu tun ist.

Zur Entwicklung der Mitarbeiter gehört es ebenso, ihnen die Gelegenheit zu geben darüber nachzudenken, wie Wertschöpfung entsteht. Häufig findet man in der Produktion sehr geschäftiges Treiben. Gerade in Situationen wie Audits, Kundenbesuchen oder Managementbesuchen meinen manche Mitarbeiter, sich besonders aktiv präsentieren zu müssen. Doch wir wissen ja alle, dass es noch keine Werte schafft, wenn man sich nur bewegt. Im Gegenteil, die klassischen "Sieben Verschwendungsarten" zeigen uns sogar, dass unnötige

Bewegung nicht zur Wertschöpfung beiträgt. Wenn also diese Bewegung nicht zum "Schaffen" führt, ist sie wertlos. Dies bedarf jedoch der Einsicht durch die Menschen im Unternehmen. Die Botschaft Toyotas lautet daher: „Bringe den Menschen bei, wann man Werte schafft.“

Ohne Einsicht gibt es keine Veränderung

In diesem Zusammenhang wird ein Trainer Namens Kenshō Shimizu zitiert, der Mitarbeiter eines Unternehmens zum Beispiel gezielt danach gefragt hatte, was deren wichtigste Aufgabe sei und wann sie bei ihrer Arbeit Wert erschaffen. Damit regte er den Denkprozess an und führte die betroffenen Mitarbeiter zur Einsicht, etwas zu verändern. Natürlich zeigt es in diesem Zusammenhang auch sehr gute Wirkungen, aktuelle Zustände mit Zahlen, Daten, Fakten zu verdeutlichen.

Möglicherweise werden Sie als Führungskraft jetzt denken: „Das klingt alles plausibel und sehr schön, aber dafür habe ich oft keine Zeit.“ Vielleicht finden wir uns

hier an einem Punkt wieder, den wir alle wahrscheinlich zu genüge aus der betrieblichen Praxis kennen. Wir haben keine Zeit, über Verbesserungen nachzudenken und weil wir nicht über Verbesserungen nachdenken, haben wir keine Zeit. Aber eine Führungskraft, die es schafft ihre Mitarbeiter im Sinne Toyotas zu entwickeln, wird sich damit auch zeitliche Freiräume für andere Dinge einräumen können.

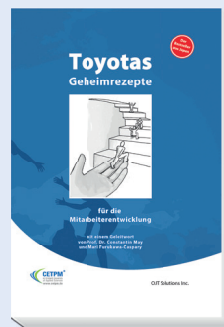
In der nächsten Folge dieser Serie werden wir folgende Themen beleuchten:

- Was man kann, was man tun will, was man getan haben will.

- Hören-Sehen-Erleben.
- Schau nicht auf das Phänomen, schau auf den Willen dahinter.
- Sage dem Mitarbeiter nicht nur, welche Vorteile eine Maßnahme für das Unternehmen hat. Erzähle ihm auch, was er selbst davon hat. ■

Der Autor

Michael Klein
IBK Ingenieurbüro Klein
ib.klein@t-online.de



In dieser Serie stellt Michael Klein seine Gedanken und Überlegungen zu dem Buch "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung" vor. Mit der Übersetzung ins Deutsche machte Mari Furukawa-Caspary dieses in Japan erschienene Werk auch deutschsprachigen Lesern zugänglich.



ANZEIGE

Strategisches Management Bachelor of Arts (B.A.)



- ▶ Berufsbegleitend studieren am Campus Weißenburg
- ▶ Erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung
- ▶ Ganzheitliche Optimierung von Prozessen für Operational und Business Excellence

HOCHSCHULE
ANSBACH

**JETZT
INFORMIEREN!**

+49 9141 874669-303

www.hs-ansbach.de/sma