



Foto: © fotogestoeber - stock.adobe.com

Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 4: "Gute Denke – gute Dinge!"

Im Teil 3 dieser Serie ging es darum, was bei Toyota unter einer guten Führungskraft verstanden wird. Wir haben gesehen, dass man dort von einer guten Führungskraft erwartet, Wissen und Erfahrung sowie die Philosophie des Unternehmens an die Mitarbeiter/innen weiterzugeben, sich also quasi selbst zu multiplizieren. Damit einher geht die Erkenntnis, dass Ergebnisse nicht durch teure Maschinen, sondern in erster Linie von Menschen erzielt werden. Oberstes Ziel muss daher die Entwicklung der Mitarbeiter sein. Unabdingbar dafür ist es, dass die Menschen im Unternehmen spüren, dass der oder die Vorgesetzte "es ernst meint". Dieses Mal befassen wir uns mit der Sichtweise Toyotas hinsichtlich der Eigenständigkeit der Mitarbeiter und dem Umgang mit Fehlern. Auch hierbei kommt es auf die Führungskräfte an, denen es gelingen muss, die beteiligten Menschen "mitzunehmen" und entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.

"Gute Denke – gute Dinge!": Grundlage der Entwicklung von Mitarbeitern

Die Grundlage für die Entwicklung von Mitarbeitern ist bei Toyota das Motto "Gute Denke – gute Dinge". Als Quintessenz dieser Aussage ist im Buch Folgendes zu lesen: Bei Toyota liegt ein Schwerpunkt auf dem "eigenständigen Denken". Ein Unternehmen macht keinen Gewinn, wenn nicht jeder mitdenkt. Beim genaueren Blick auf den Eingangssatz "Gute Denke – gute Dinge als Grundlage der Entwicklung von Mitarbeitern" fallen zwei Aspekte auf. "Gute Denke" und "Gute Dinge".

Natürlich ist auch Toyota ein Unternehmen, das von Umsatz und Gewinn lebt und sich gegen internationale Mitbewerber behaupten muss. Die Sichtweise zur Verwirklichung dieser Ziele ist wahrscheinlich etwas anders, als wir es möglicherweise in unseren eigenen Unternehmen erleben. Gute Dinge führen zu Gewinn. Hier ist klar der

Qualitätsgedanke als Voraussetzung für das finanzielle Auskommen des Unternehmens (und damit auch der Mitarbeiter) erkennbar. Zusätzlich ist man aber auch der festen Auffassung, dass eine "Gute Denke" zu Menschen führt, die die "Guten Dinge" verwirklichen können. Das beinhaltet natürlich, dass ein Unternehmen Mitarbeiter/innen benötigt, die ganz bewusst über alles nachdenken. Hierzu ist die Entwicklung von Eigenständigkeit essenziell. Vielleicht erinnern Sie sich an die Yokoten-Serie zur Harada-Methode, bei der es um die Entwicklung von Eigenständigkeit zur besseren Erreichung von Zielen und zur Ausschöpfung des persönlichen Potenzials geht.

Eigenständiges Denken fördern mit "Drei-Zeilen-Vorschlag"

Die Forderung nach eigenständigen und nachdenkenden Mitarbeitern wird bei Toyota durch ein Vorschlagswesen unter dem

Namen "Drei-Zeilen-Vorschlag" unterstützt. Auf einem A4-Blatt tragen die Mitarbeiter/innen IST-Zustand, Verbesserungsvorschlag und erwarteten Effekt ein. Diese Blätter bilden dann die Grundlage für die KAIZEN-Maßnahmen.

Das ist nicht wirklich revolutionär, denn auch viele unserer Unternehmen betreiben teilweise bereits seit Jahrzehnten solche Systeme (unter diversen Namen). Die Erfolge dieser BVW-Systeme (BVW = Betriebliches Vorschlagswesen) war und ist sehr unterschiedlich. Gemäß Aussage des Buchautors reichen bei Toyota jährlich ca. 60 000 Mitarbeitende etwa 700 000 bis 800 000 Vorschläge ein, also mehr als 10 Vorschläge je Mitarbeiter und Jahr. Haben Sie auch ein BVW-System? Wie viele Verbesserungsvorschläge gehen bei Ihnen jährlich pro Mitarbeiter/in ein?

Interessant an dieser Stelle ist die Aussage eines Trainers zu den mit der Einführung des Drei-Zeilen-Vorschlags verbundenen Effekten. Demnach konnte er beobachten, wie auch Teamleiter, die bis dahin nur Anweisungen gegeben und sich eher autoritär verhalten hatten, anfangen sich zu verändern. Die Team-Arbeit begann sich zu intensivieren, da diese Vorgesetzten begannen, ihre Mitarbeiter/innen ernst zu nehmen und auf deren Wünsche und Vorschläge einzugehen, nachdem sie gemeinsam über Verbesserungsmöglichkeiten nachdachten. Da man bei Toyota der festen Überzeugung ist, dass eigenständiges Nachdenken die Mitarbeiter über sich hinaus wachsen lässt, was letztlich dem Unternehmen zu Gute kommt, folgt man dem Grundsatz: „Gib dem Mitarbeiter keine Lösung, sondern lasse ihn selber darüber nachdenken.“

Bedränge nie den Menschen, bedränge das System!

In Lektion 5 geht es um den Umgang mit Fehlern. Bei Toyota bedrängt man nicht den Menschen, sondern das System. Was pas-

siert häufig in unseren Unternehmen, wenn ein Fehler aufgetreten ist? Oft bekommt der Mitarbeiter, der den "Mist verbockt hat" erstmal einen "Einlauf" (manchmal sogar eine Abmahnung). Was hat eine solche Vorgehensweise für Konsequenzen für das Unternehmen? Da niemand gerne einen "Anschiss" kassiert, würden die meisten von uns doch dafür sorgen, dass Fehler nicht bekannt werden und/oder versuchen den "schwarzen Peter" einem Kollegen zuzuschieben. Ich denke wir sind uns alle einig, dass solch eine Philosophie keinen Menschen und damit auch kein Unternehmen weiterbringt.

Umgang mit Fehlern

Die Toyota-Philosophie des Hinterfragens wird auch hier durch ein persönliches Beispiel eines Trainers untermauert. Nachdem er selbst in jungen Jahren einen Fehler gemacht hatte, der dazu führte, dass der nachgelagerte Prozess mit fehlerhaften Teilen versorgt wurde, war er sehr verblüfft, dass sein damaliger Vorgesetzter ihn nicht angeschrien hatte sondern ganz ruhig blieb und den Grund des Fehlers und Maßnahmen zur Vermeidung erklärte. Trainer Yamada schreibt, dass er erst später verstand, was in seinem Vorgesetzten vorgegangen war. Er hatte nicht die Schuld bei seinem Mitarbeiter gesucht, sondern sich selbst hinterfragt und war zu der Erkenntnis gekommen, dass er seinem Mitarbeiter die richtige Arbeitsweise nicht ausreichend gut beigebracht hatte.

Wie in den meisten Unternehmen, die wir kennen, gibt es auch bei Toyota Standards. Jeder, der sich das klassische Bild des PDCA-Kreises auf der schiefen Ebene vor Augen führt weiß, dass Standards den Ausgangspunkt jeder Verbesserung darstellen. Wie bei uns auch, beschreiben die Standards sehr konkret, wie die Menschen zu arbeiten haben, um das gewünschte Ergebnis hinsichtlich Qualität, Kosten und Liefertreue zu erzielen. Der Standard stellt quasi die konzentrierte Weisheit des Gemba dar. Dennoch wird er bei Toyota nicht



Das System muss immer wieder hinterfragt werden.

als unumstößliche Vorschrift betrachtet. Vielmehr ist der Standard ein Wissensspeicher, der selbstverständlich weiterentwickelt werden muss, wenn neue bzw. bessere Arbeitsweisen gefunden werden.

Der Standard als Messlatte

Der Standard dient hier als Messlatte, um zu erfassen, ob eine Verbesserung oder eine Verschlechterung stattgefunden hat. Wir hatten zuvor über die Erwartungshaltung Toyotas gesprochen Mitarbeiter zu entwickeln, die darüber nachdenken, was sie tun und wie sie es tun. Der aktuelle Standard muss damit hinsichtlich Sicherheit, Qualität, Produktivität, Kosten und Mitarbeiterentwicklung permanent in Frage gestellt werden. Wenn Fehler passieren, dann wird nicht der Mensch bedrängt, sondern das System. Nach Auffassung Toyotas sind Vorgesetzte, die mit und über ihre Mitarbeiter schimpfen, ohne für diese ein ordentliches System eingerichtet zu haben, es nicht wert, eine Führungsrolle zu übernehmen. Dabei geht es auch um eine verbesserte Transparenz des Systems, damit die Menschen sich in diesem System besser zurechtfinden.

In der nächsten Ausgabe betrachten wir Lektion 6 „Mitarbeiterentwicklung bedeutet, den richtigen Blick auf den Prozess zu vermitteln“ und Lektion 7 „Fähige Mitarbeiter sind nicht zu bevorzugen“.

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.

