



# Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 11: „Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba. Kommunikation muss morgens stattfinden. Interessiert und voller Zutrauen Gespräche führen.“

von Michael Klein

In den bisherigen Kapiteln haben wir bereits erkannt, dass dem regelmäßigen Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften eine sehr hohe Bedeutung für die Entwicklung der Mitarbeiter und damit auch zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens beigemessen wird. Auch im folgenden Kapitel 4 dreht sich in den ersten Lektionen alles um das Thema Kommunikation. So startet Kapitel 4 auch unter der Überschrift „Teams fördern – Wie Toyota kommuniziert“.

## Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba

Lektion 1 dieses Kapitels beginnt mit dem Hinweis „Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba“. Als Quintessenz heißt es dazu:

„Ein Prinzip bei der Kommunikation mit Mitarbeitern ist es, so häufig wie möglich am Gemba (vor Ort) einen direkten Draht zu den Mitarbeitern aufzubauen. Das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern bringt die Mitarbeiter weiter.“

### Direkter Draht zu Mitarbeitern

Ob man diesen Hinweis nun wörtlich nehmen und sich tatsächlich mit Kehrschaufel und Besen "bewaffnen" und auf den Weg zum Gemba machen soll, sei einmal dahingestellt. Aus meiner Sicht ist der entscheidende Faktor der häufige direkte Kontakt zu den Mitarbeitern – und zwar dort, wo deren Arbeit stattfindet. Das ist nicht wirklich neu. Vielen von Ihnen, die im Unternehmen ggf. bereits Shopfloor Management eingeführt haben, sind

mit dieser Idee sicher bestens vertraut. Dennoch lässt sich hinterfragen, ob sich dieses "Shopfloor Management" auf einige schöne Info-Tafeln und die morgendlichen Besprechungsrunden in der Produktion beschränkt oder ob die Führungskräfte in diesen Unternehmen den Gedanken hinter dem Shopfloor Management wirklich verinnerlicht haben. Wie bewerten Sie die Situation diesbezüglich in Ihrem Unternehmen?

Zurückkommend auf die Frage, ob man nun wirklich mit Besen und Kehrschaufel durch seine Produktion läuft, wird die Erfahrung eines ehemaligen Linienleiters bei Toyota diesbezüglich wie folgt dargestellt:

„Mit einem Besen und der Kehrschaufel in der Hand kam er mit den Leuten leichter ins Gespräch.“

Genau das sehe ich als den zentralen Punkt: möglichst häufig mit den Menschen in ihrem Arbeitsumfeld ins Gespräch kommen. Wenn Sie dies schaffen, dann werden Sie sicher genügend Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten von Ihren Teams erhalten bzw. Ansätze für die Unterstützung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiter finden.

### 5S ist auch eine Basis um Menschen zu entwickeln (Hitozukuri)

Insbesondere von japanischen Unternehmen kennen wir gemeinsame Abende in Restaurants und Bars, die sicher die Kommunikation untereinander fördern und Distanz abbauen. Auch einige Unternehmen bei uns haben auf diese Weise versucht, den "Teamgeist" zu entwickeln.

Ich denke als gelegentliche Veranstaltung ist so etwas sicher förderlich, nicht jedoch, wenn es Gefahr läuft, zu einer Art Pflichtprogramm zu werden. Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gibt es genügend andere Gelegenheiten. Hierzu gehören beispielsweise auch 5S-Rundgänge, bei denen sich immer wieder gute Gelegenheiten bieten, aufgetretene Abweichungen anzusprechen und die Gründe dafür zu hinterfragen. So ist es möglich, gemeinsam Schwachpunkte zu identifizieren und zu eliminieren. An dieser Stelle wird im Buch deutlich hervorgehoben, dass die Führungskraft auf eine Meinungsäußerung eines Mitarbeiters auf jeden Fall reagieren muss, da sich nur dann die Menschen bewegen.

Häufige Gespräche mit den Mitarbeitern bieten Führungskräften ebenso die Chance, bei diesen Gelegenheiten die eigene bzw. die Sichtweise des Unternehmens zu vermitteln. Auf diese Weise wächst bei den Mitarbeitern das Verständnis für Standards und Regeln.

Die Lektion schließt mit dem Hinweis ab, wie wichtig es sei, die Mitarbeiter gut ken-



Foto: © Oatvee - stock.adobe.com

Kommunikation muss morgens stattfinden.

nenzulernen und so eine Plattform zur Vermittlung der eigenen Gedanken zu schaffen.

### Kommunikation muss morgens stattfinden

Damit startet die Lektion 2 von Kapitel 4. Aber warum nun gerade morgens? Ist nicht jede andere Zeit des Tages ebenso gut? Toyotas Philosophie ist auch diesbezüglich sehr tiefgreifend. Man ist der Überzeugung, dass sich die Motivation des Tages mit der Stimmung am Morgen entscheidet. Gespräche mit den Mitarbeitern werden als Beitrag zur Entwicklung der Mitarbeiter gesehen. Daher wird bei Toyota großer Wert auf morgendliche Gesprächsgelegenheiten gelegt. Dabei werden natürlich Dinge angesprochen wie Probleme des gestrigen Tages, Aufgaben des Tages, etc. Doch der wichtigste Aspekt der Führungskräfte ist es, den Mitarbeitern in die Gesichter zu sehen, deren Stimmungslage zu erkennen und "deren Herzen zu einen". Letztlich ist es das Bestreben der Führungskräfte, dadurch die Chance zu erhalten, das Team positiv in den Tag zu führen und Vertrauen aufzubauen.

Allerdings sind damit bei weitem keine morgendlichen Runden gemeint, in denen Vorgesetzte ihre Teams mit Motivationsreden berieseln. Vielmehr wird ein gegenseitiger Austausch angestrebt. Der Austausch mit den Mitarbeitern und die aufrichtige Anteil-

nahme an deren Sorgen und Problemen helfen Vorgesetzten nicht nur dabei Vertrauen aufzubauen, sondern bieten ebenso täglich die Chance, Talente und Stärken ihrer Mitarbeiter zu entdecken, um diese dann fördern zu können. Die Durchführung solcher morgendlichen "Warm-up"-Runden muss dabei für Vorgesetzte zur Gewohnheit werden, wenn ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden soll. Viele Vorgesetzte bei Toyota tragen sich dies daher als festen Tagespunkt "Gemba", der die gleiche Wichtigkeit wie andere Dinge hat, in ihrem Terminkalender ein.

Ein weiterer sehr interessanter Tipp, der in diesem Zusammenhang gegeben wird, lautet, bei den Gemba-Begehungen auf jeden Fall die "Trampelpfade" zu benutzen, also ganz bewusst von den Hauptgängen abzuweichen und die verschlungenen Wege zwischen Maschinen, Anlagen und Arbeitsplätzen zu nutzen. Dies eröffnet den Blick darauf, wie gut beispielsweise 5S-Standards umgesetzt werden und eröffnet so weiteres Verbesserungspotenzial:

### Gespräche interessiert und voller Zutrauen führen

Zu Beginn der Lektion 3 im Kapitel 4 geht es um die Art und Weise, wie Vorgesetzte Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen. Gleich zu Beginn wird darauf hingewiesen, dass Führungskräfte diese Form der Mit-



Foto: © Thomas Reimer - stock.adobe.com

arbeitergespräche nicht zu kompliziert angehen sollten. Die Quintessenz lautet:

„Mit Mitarbeitern Gespräche zu führen darf man sich nicht zu schwierig vorstellen. Man muss sich einfach nur für den Menschen interessieren und ihm vermitteln können, dass man ihm etwas zutraut. Das ist genug.“

Häufig stellt der Gesprächseinstieg für die eine oder andere Führungskraft eine Hürde dar, die dazu führt, dass diese Vorgesetzten das Gespräch mit einer Frage nach aktuellen Problemen der Mitarbeiter einzuläuten versuchen. Sofern nicht zuvor schon ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde, wird man in der Regel von den meisten Mitarbeitern keine ehrliche Antwort erhalten. Daher sollten Führungskräfte solche Gespräche viel entspannter mit Themen einleiten, die nichts mit der Arbeit zu tun haben (z. B. Wetter, Sport, etc.). Hervorgehoben wird ebenso der Aspekt, immer auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu sprechen.

Aus solchen Gesprächen mit den Mitarbeitern ergeben sich sehr häufig auch

Impulse für Verbesserungen. Dabei wird im Buch auf die Wichtigkeit hingewiesen, Dinge, die ohne großen Zeitaufwand erledigt werden können, sofort zu erledigen. Auf diese Weise spüren die Menschen die Ernsthaftigkeit ihres Vorgesetzten und schenken ihm zunehmend Vertrauen. Generell sollten Vorgesetzte auf Hinweise von Mitarbeitern schnell eine Reaktion zeigen, auch dann, wenn Maßnahmen nicht direkt umgesetzt werden können. Hierbei kann es schon als förderlich betrachtet werden, Mitarbeitern z. B. darzulegen, warum Maßnahmen nicht sofort oder vielleicht nur in Teilen realisierbar sind. Solche Gespräche helfen den Vorgesetzten, ihre Mitarbeiter – und umgekehrt den Mitarbeitern ihre Vorgesetzten – besser zu verstehen.

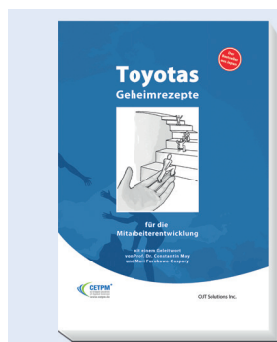
### Mitarbeiter mit Namen ansprechen

Die Mitarbeiter mit ihrem Namen anzusprechen signalisiert ein gewisses Interesse und Wertschätzung seitens des Vorgesetzten. Als Beispiel wird im Buch auf Trainer Shinichi Yamada verwiesen, der es sich in seiner Zeit als Abteilungsleiter, in der er für 200 bis 300 Mitarbeiter verant-

wortlich war, zur Angewohnheit gemacht hatte, jeden Tag auf seinen Rundgängen jeden Mitarbeiter wenigstens einmal mit seinem Namen anzusprechen. Zum Ende des Kapitels wird nochmals eindringlich auf die Bedeutung dieser Praxis hingewiesen. Ganz konkret heißt es, dass die meisten Führungskräfte maximal bis zu 50 Mitarbeiter hätten und die Alarmglocken klingeln müssten, wenn die Führungskraft es bis zum Ende des Tages nicht schaffe, mit allen Mitarbeitern zu sprechen. Aus Sicht Toyotas ist solch eine Führungskraft nicht imstande, ihre Mitarbeiter zu verstehen. Mit dem Hinweis auf die große Bedeutung solcher Zwiegespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern für die Schaffung von Vertrauen endet Lektion 3.

In der kommenden Ausgabe betrachten wir die letzten Lektionen des vierten Kapitels mit folgenden Aspekten:

- Die Bedeutung horizontaler Verbindungen in einer Organisation für die Entwicklung von Menschen.
- Der richtige Einsatz von Lob.
- Werde zum Vorgesetzten, der "vier Jahreszeiten" hat.
- Mache die Fähigkeiten der Mitarbeiter sichtbar.



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-Caspari dieses in Japan erschienene Werk auch deutschsprachigen Lesern zugänglich.



### Der Autor

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

