



Foto: © adranik123 - stock.adobe.com

# Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung

Ergänzende Gedanken zum Buch – Teil 13: „Schicke die Nummer Eins hinaus! Wie man etwas vermittelt, kann man ändern, aber die Zielrichtung nicht. Management besteht aus "Ziel plus Hoshin". Ein Leader darf nicht im Mittelpunkt stehen – er muss seine Teammitglieder von außen betrachten.“

von Michael Klein

**M**it der verheißungsvollen Überschrift „Gemba-Power von Toyota – Wie Toyota seine "Leader" entwickelt“ beginnt Kapitel 5 des hier vorgestellten Buches. Umso überraschender erscheint dann zunächst der Einstieg in Lektion 1 mit der Überschrift „Schicke die Nummer Eins hinaus!“. Da habe ich nun einen fähigen Mitarbeiter in meinen Reihen und ausgerechnet den soll ich jetzt "verstoßen"? Das war für mich zunächst sehr befremdlich. Sind wir mal ehrlich; wer schickt denn seine besten Leute weg? Würde nicht jeder von uns bestrebt sein, als erstes die Unfähigen und die Unbequemen auszusortieren? Was steckt also hinter dieser Idee von Toyota?

Die "Quintessenz" lässt jedoch erahnen, was dahintersteckt. Hier heißt es:

Vorgesetzte neigen dazu, den "fähigen Mitarbeiter" immer bei sich halten zu wollen. Aber wenn man die Nummer Eins nicht hinaus-schickt, schwächt man die ganze Organisation.

Alles klar, aber wieso schwächt man die Organisation? Sind es nicht gerade die fähigen Mitarbeiter, die das Unternehmen voranbringen? Mit der nächsten Aussage kommt jedoch mehr Klarheit in diesen Ansatz:

„Wenn man die Nummer Eins nicht weg-schickt, kann niemand nachwachsen.“

Aus Sicht Toyotas besteht das Risiko für die Gesamtorganisation darin, dass die zweite Reihe nicht mehr nachwachsen kann, wenn die erste Reihe nicht weggeschickt wird. Die Organisation könnte somit stagnieren.

Erst wenn die "Nummer Eins" weg ist und die Lücke gefüllt werden muss, bekommt "die zweite Reihe" die Chance, diese Aufgaben zu übernehmen und zu wachsen. Bisher gab es ja keinen Anlass hierzu. Aus Toyotas Sicht müssen Menschen umso mehr bewegt werden, je fähiger Sie sind. Nur auf diese Weise bringt man sie weiter. Die Herausforderung für Vorgesetzte liegt also darin, die "Nummer Eins" zu entwickeln und deren Potenziale zur Entfaltung zu bringen. Gleichzeitig muss aber auch den anderen Mitarbeitern die Chance zur Weiterentwicklung gegeben werden.

Die bloße Konzentration auf die "Nummer Eins" birgt zudem das große Risiko für die Organisation, sich zu abhängig von einzelnen Persönlichkeiten zu machen. Dies kann insbesondere dann kritisch werden,

wenn diese Person plötzlich das Unternehmen verlässt.

In der nachfolgenden Lektion 2 geht es um die Vermittlung der Zielrichtung. Dabei startet die Lektion mit der Aussage, dass man durchaus die Art und Weise, wie man etwas vermittelt, ändern kann. Die Zielrichtung muss jedoch konsequent verfolgt werden. Die Quintessenz bringt es bereits auf den Punkt:

Ein Toyota-Vorgesetzter nutzt alle Mittel, um seine Überzeugung und sein Bestreben verständlich zu machen, damit die gemeinsame Zielrichtung (Hoshin) konsequent durchgesetzt werden kann. Es ist diese konsequente Haltung, die schließlich die Mitarbeiter und die Organisation bewegt.

Es geht also darum, als Führungskraft das eigene "Wollen" verständlich zu machen. Erst diese Vermittlung der eigenen Absichten eröffnet den Mitarbeitern die Chance, das eigene Handeln daran auszurichten. Daher muss die Führungskraft bestrebt sein, auf jede erdenkliche Weise diese Absicht zu vermitteln und näher zu bringen. Und wieder mal ist hier die Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft gefragt. In der Fußnote wird dabei ein sehr wichtiger Aspekt erwähnt. Die rein rati-



Die Führungsriege muss die eigenen Absichten vermitteln.

onale Argumentation des Vorgesetzten sei hier unzureichend. Vielmehr muss die Führungskraft mit der eigenen Überzeugung anstecken, Mitarbeiter mitreißen und begeistern. Meines Erachtens liegt für die Führungskräfte genau in dieser Randbemerkung die größte Herausforderung – Begeistern und Mitreißen!

Dabei ist man dennoch realistisch. Man weiß sehr genau, dass man nie alle Mitarbeiter erreichen wird. Daher wird empfohlen, sich bei der Vermittlung der Überzeugungen auf Schlüsselfiguren, also Personen, die eine Schlüsselrolle in der

Organisation einnehmen, zu konzentrieren. Schafft man es, die Schlüsselfiguren von den eigenen Überzeugungen zu begeistern, können diese die Begeisterung weitertragen und weitere Menschen mitnehmen.

Mir schoss hier sofort das Schlagwort "Stakeholder-Analyse" durch den Kopf. Dabei geht es genau darum, solche Schlüsselfiguren zu identifizieren und sich quasi einen Plan für den Umgang mit diesen Menschen zu machen, um das eigene Vorhaben positiv zu beeinflussen.

### Management besteht aus "Ziel plus Hoshin"

Wieder zeigt die "Quintessenz" worauf Toyota hinaus möchte.

Neben dem Ziel-Management spielt bei Toyota Hoshin Kanri eine große Rolle. Wenn die Richtung stimmt, kann man auch "Umwege" in Kauf nehmen.

Entscheidend für Toyota ist daher der Abstimmungsprozess in der Organisation durch alle Hierarchieebenen bezüglich der Unternehmensziele. Dieser Abstimmungsprozess ermöglicht es den Mitarbeitern, die persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. In vielen Unternehmen wird lediglich ein Zielma-



Zielausrichtung ist ein wichtiger Aspekt.

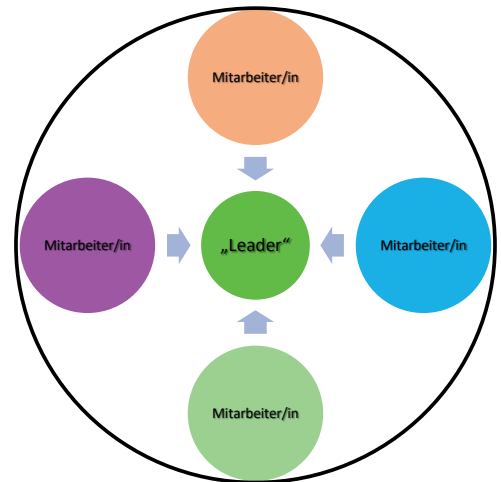
Foto: © TheDigitalArtist - pixabay.com



Umwege sind bei der Ansteuerung des Zieles erlaubt.

### Zentripetaler Führungstyp

- Sitzt in der Mitte einer Organisation
- Zieht an seinen Mitarbeitern
- Konzentriert alles auf seine Person



Der zentripetale Führungstyp.

nagement betrieben und die Erreichung eines Ziels belohnt. Dies führt allerdings zu einer punktuellen Optimierung. Toyota legt den Fokus auf die Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung dessen, was man erreichen will und vereinbart eine gemeinsame Zielrichtung. Basierend auf dieser Vereinbarung erhalten die Mitarbeiter die Freiheit das zu tun, was sie im Sinne dieser Zielrichtung für richtig halten. Da auch der Weg zum Ziel als Weg der persönlichen Entwicklung gesehen wird, gestattet man es, dass Mitarbeiter

manchmal nicht auf direktem Weg das Ziel ansteuern, sondern ggf. eigene Wege zu gehen, selbst dann, wenn diese einen Umweg darstellen.

### Ein Leader darf nicht im Mittelpunkt stehen – Ein Leader muss seine Teammitglieder von außen betrachten

In der vierten und letzten Lektion geht es um die Selbstsicht als Führungskraft. Ist es nicht häufig so, dass sich Führungskräfte als leuchtendes "Zentralgestirn" ihrer "Galaxie" sehen, in der die Mitarbeiter wie

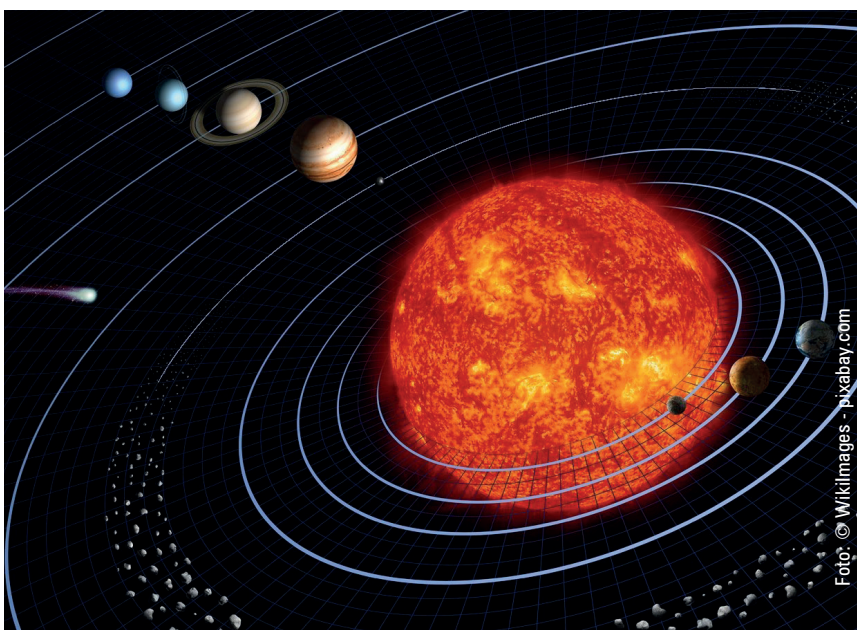
Planeten und Monde um sie herum kreisen? Toyota hat hierzu eine klare Sicht, die wiederum in der "Quintessenz" zum Ausdruck gebracht wird:

Menschen, die andere entwickeln, sind nicht die, die quasi als Zentripetalkraft inmitten ihres Teams auf einem Thron sitzen. Man muss zu einer zentrifugal wirkenden Führungskraft werden, die von außen alle Teammitglieder im Blick hat.

Dahinter steckt die Auffassung, dass eine Führungskraft alle Mitarbeiter im Blick haben und sich in sie hineinversetzen können muss, um zu sehen, was man verbessern kann. Dies könne jedoch nur funktionieren, wenn die Führungskraft mit ausreichendem Abstand quasi von außen auf das ganze Team und dessen Mitglieder schaut. Steht man im Zentrum, sei dies nicht möglich, da man sich wortwörtlich sozusagen ständig im Kreis drehen müsste, um alle sehen zu können. Aber was ist nun der in der Quintessenz angesprochene Unterschied zwischen einer zentripetal und einer zentrifugal agierenden Führungskraft?

### Die "zentripetale Führungskraft"

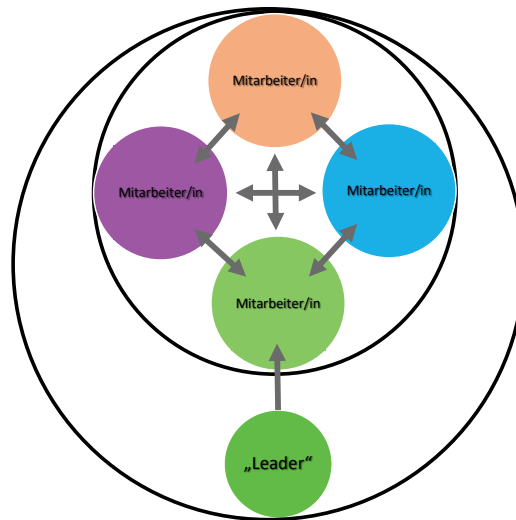
Darunter wird eine Führungskraft verstanden, die durch ihr Charisma und die starke Persönlichkeit im Zentrum steht und durch ihre Dominanz Menschen



Führungskräfte als leuchtendes Zentralgestirn ihrer Galaxie?

### Zentrifugaler Führungstyp

- Holt das Beste aus den Mitarbeitern heraus und unterstützt das Team, damit diese ihre Fähigkeiten voll entfalten können



Der zentrifugale Führungstyp.

bewegt. Aus Sicht Toyotas bringt diese Variante diverse Nachteile für eine Organisation. Menschen in solchen Organisationen machen die Erfahrung, dass die Arbeit besser gelingt, wenn sie sich an die Anweisungen dieser Führungskräfte halten. Gehorsam tritt an die Stelle vom Gebrauch des eigenen Verstandes. Mitarbeiter trauen sich nicht, andere Ansichten und Meinungen einzubringen. Die Zufriedenheit der Führungskraft tritt anstelle der "guten Arbeit" in den Vordergrund. Dies verhindert das Wachstum der Mitarbeiter, was sich langfristig negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirkt.

### Die "zentrifugale Führungskraft"

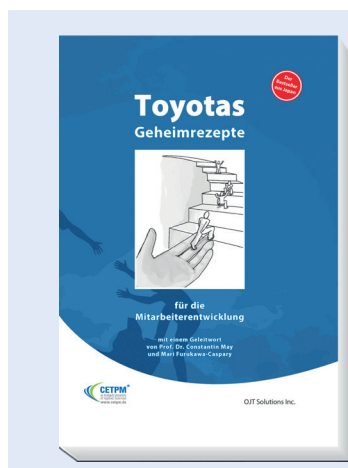
Dem entgegen steht die von Toyota ange-

strebte zentrifugal agierende Führungskraft. Solch eine Führungskraft hat eine Außensicht auf das Team und gibt seine Führung immer an die nächste Führungsebene, vom Top-Level über den Gemba-Leiter bis zum einfachen Mitarbeiter, weiter. Auf diese Weise wird die Problempassung, die Definition zu lösender Aufgaben und die eigenständige Problemlösung bei allen Mitarbeitern entwickelt. Vorgesetzte, die zentrifugal agieren, entwickeln ihre Mitarbeiter und bringen damit nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen langfristig voran.

Damit endet das letzte Kapitel des Buchs "Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung". In den vorgestellten Lek-

tionen wurden viele wertvolle Hinweise für die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften gegeben. Der Umfang an "Geheimrezepten" sollte Sie nicht abschrecken, sich der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter intensiv zu widmen. Fangen Sie einfach an. Am besten mit einem Aspekt, der sich aus meiner Sicht wie ein roter Faden durch alle Lektionen zieht: Kommunikation und die Beschäftigung mit den Menschen im Team. Gehen Sie auf die Menschen zu, kommen Sie ins Gespräch und lernen Sie, wie Ihre Mitarbeiter denken und wie sie "ticken". Alleine dadurch werden Sie jede Menge Inspirationen zur Entwicklung Ihrer Mitarbeiter erhalten, wenn Sie es denn wollen.

Liebe Leserinnen und Leser, vielen Dank dass Sie meine Serie so lange verfolgt haben. Ich fand das Studium des vorgestellten Buches sehr interessant und inspirierend und kann die Lektüre daher sehr empfehlen. Damit schließe ich diese Serie ab und wünsche Ihnen bei der Entwicklung der Menschen in Ihren Teams viel Erfolg.



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



### Der Autor

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

