

Der
Bestseller
aus Japan

Toyotas Geheimrezepte



für die
Mitarbeiterentwicklung

mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Constantin May
und Mari Furukawa-Caspary

Schriftenreihe „Operational Excellence“

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-05-4
- Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008. ISBN: 9-783940-775-01-6
- Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007. ISBN: 9-783940-775-02-3
- Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2010. ISBN: 9-783940-775-03-0
- Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-04-7
- Nr. 6: Glahn, R.: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2013. ISBN: 9-783940-775-06-1
- Nr. 7: Glahn, R.: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung. Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, 2., überarbeitete Auflage, Ansbach 2013. ISBN: 9-783940-775-07-8
- Nr. 8: Teeuwen, B.; Schaller, C.: 5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation, 3., erweiterte Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-08-5
- Nr. 9: Teeuwen, B.: Lean Management im öffentlichen Sektor. Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendung beseitigen, Ansbach 2012. ISBN: 9-783940-775-09-2
- Nr. 10: Klevers, T.: Agile Prozesse mit Wertstrom-Management. Ein Handbuch für Praktiker. Bestände abbauen – Durchlaufzeiten senken – Flexibler reagieren, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-10-8
- Nr. 11: Teeuwen, B.; Grombach, A.: SMED. Die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-11-5
- Nr. 12: Kamberg, M.: Verbesserung erfolgreich führen. Mit der Toyota-Kata und Lean Management Prozesse verbessern und Mitarbeiter entwickeln. Band 1: Die Verbesserungskata, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-19-1
- Nr. 13: OJT Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung. Herrieden 2017. ISBN: 9-783940-775-22-1

Toyotas Geheimrezepte
für die Mitarbeiterentwicklung

von
OJT Solutions Inc.

übersetzt von Mari Furukawa-Caspary

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Constantin May und Mari Furukawa-Caspary

CETPM Publishing, Herrieden

TOYOTA NO SODATEKATA

©2013 OJT Solutions,INC

First published in Japan in 2013 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

German translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo through TUTTLE-MORI AGENCY, INC., Tokyo.

Deutsche Übersetzung nach dem japanischen Original: Mari Furukawa-Caspary.

ISBN: 9-783940-775-22-1

Copyright © 2017. Alle deutschsprachigen Rechte bei CETPM GmbH

CETPM GmbH, Institut an der Hochschule Ansbach, Steinweg 5, 91567 Herrieden

Tel: +49 (0) 9825 20 38 – 100, <http://www.cetpm-publishing.de>

Illustration Cover: Gunther Schaar

Foto Cover: © Love the wind - Fotolia.com

Druckaufbereitung: Rainer Imschloß

Druck und Bindung: BELTZ Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers und der Übersetzerin	7
Vorwort der Autoren	21
Kapitel 1 Menschen entwickeln – wie Toyota denkt	25
Lektion 01 Charisma muss nicht sein. Es genügt, wenn alle Mitarbeiter am Gemba als „Anführer“ agieren können.	26
Lektion 02 Multipliziere Dich Selbst!	31
Lektion 03 Es geht schneller, Menschen zu entwickeln, als neue Maschinen zu kaufen	34
Lektion 04 „Gute Denke, Gute Dinge“ als Grundlage der Entwicklung von Mitarbeitern	37
Lektion 05 Bedränge nie den Menschen, bedränge das System	42
Lektion 06 Mitarbeiterentwicklung bedeutet, den richtigen Blick auf den Prozess zu vermitteln	49
Lektion 07 „Fähige Mitarbeiter“ sind nicht zu bevorzugen	53
Lektion 08 Beurteilungsmaßstab ist Ergebnis UND Vertrauenswürdigkeit (Jinbô) ...	58
Kapitel 2 Die Denkfähigkeit entwickeln – Wie Toyota Probleme löst	63
Lektion 01 Der Kern der Mitarbeiterentwicklung liegt im Problemlösungsprozess ..	64
Lektion 02 Wahrnehmen, Wurmen, Wurzeln	67
Lektion 03 Am Anfang steht das „Ordnung schaffen“	72
Lektion 04 Suche nicht nach der Ursache. Suche nach dem „wahren Grund“!	77
Lektion 05 Führungskräfte sollten von Augenpaaren der übernächsten Hierarchiestufe angeleitet werden	82
Lektion 06 Stelle den Mitarbeiter vor schwierige Herausforderungen	89
Kapitel 3 Motivation erzeugen – Wie Toyota lehrt	93
Lektion 01 Sage nie die Lösung vor – informiere über die Intention	94
Lektion 02 Entwickle die schwierigen Mitarbeiter zuerst!	100
Lektion 03 Durch Stellung und Macht hat man noch keinen Menschen weiterentwickeln können. Zuerst müssen bei den Menschen Verständnis und Überzeugung geweckt werden.	105
Lektion 04 Nicht bloß „sich bewegen“ sondern arbeiten	109
Lektion 05 Was man kann, was man tun will, was man getan haben will	112
Lektion 06 Hören → Sehen → Erleben	117
Lektion 07 Schau nicht auf das „Phänomen“ – Schau auf den „Willen“ dahinter	120
Lektion 08 Sage dem Mitarbeiter nicht nur, welche Vorteile eine Maßnahme für das Unternehmen hat: Erzähle ihm auch, was er selbst davon hat	123

Kapitel 4 Teams fördern – Wie Toyota kommuniziert	127
Lektion 01 Gehe mit Kehrschaufel und Besen durch den Gemba	128
Lektion 02 Kommunikation muss morgens stattfinden	133
Lektion 03 Interessiert und voller Zutrauen Gespräche führen	138
Lektion 04 Wer nur vertikale Verbindungen hat, ist nur eine „halbe Portion“. Erst mit horizontalen Verbindungen wird man zum „ganzen Mann“.	142
Lektion 05 Man kann jemanden erst loben, wenn man weiß, wie er sein will	146
Lektion 06 Werde zum Vorgesetzten, der „vier Jahreszeiten“ hat	149
Lektion 07 Mache die Fähigkeiten der Mitarbeiter sichtbar	152
Kapitel 5 Gemba-Power von Toyota – Wie Toyota seine „Leader“ entwickelt ..	157
Lektion 01 Schicke die Nummer Eins hinaus!	158
Lektion 02 Wie man etwas vermittelt, kann man ändern, aber die Zielrichtung nicht	161
Lektion 03 Management besteht aus „Ziel plus Hoshin“	165
Lektion 04 Ein Leader darf nicht im Mittelpunkt stehen – Ein Leader muss seine Team-Mitglieder von außen betrachten	168
Schlusswort	173

Geleitwort des Herausgebers und der Übersetzerin

Dies ist ein ganz besonderes Buch.

Als Autor dieses Buches wird ein Beratungsunternehmen genannt, das sich OJT Solutions nennt. Hierzulande ein ungewohnter Name, der aber in Japan sehr bekannt ist. Es ist ein Beratungsunternehmen, an dem Toyota beteiligt ist, und dessen Mitarbeiter sich ausschließlich aus ehemaligen Toyota-Führungskräften rekrutieren.

Wer sich bereits mit dem Toyota Produktionssystem (TPS) befasst hat, wird es vielleicht wissen. Es gibt bei Toyota den Grundsatz, immer den Besten aus der Mannschaft herauszunehmen, um ihn weiterführenden Herausforderungen zuzuführen. Bei einem Montage-Team an der Linie zum Beispiel wird der beste Monteur aus der Linie genommen und freigestellt, um Teamleiter zu werden, sobald die Arbeit des Teams als Folge der Verbesserungsmaßnahmen mit einem Mann weniger verrichtet werden kann. Dies basiert auf der Überzeugung, dass Menschen die Gabe haben, sich aus innerem Antrieb weiterzuentwickeln, wenn sie erreichbare Ziele und Herausforderungen im Alltag vor Augen haben. Nicht umsonst haben sie das Schlagwort „Challenge“ in ihren Toyota Way aufgenommen. Die zurückgebliebenen Teammitglieder sehen, was „einer der ihren“ aus sich machen kann, und werden bald die Lücke, die der „beste“ Monteur hinterlassen hat, durch eigene Kraft schließen.

Dasselbe Prinzip gilt auch in der Führungsebene. Aber ab einer gewissen Hierarchieebene aufwärts wird die Anzahl der anspruchsvollen Posten naturgemäß geringer. Um den Mitarbeitern, vor allem guten Führungskräften im Mittelbau, trotzdem weitere inspirierende persönliche Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, unterhält Toyota mittlerweile, oft als Joint-Venture zusammen mit Unternehmen anderer Branchen, viele andere kleine Unternehmen, in die ihre Führungskräfte später wechseln können. So haben vor allem die Ambitionierten und Unternehmenslustigen, die irgendwann selbst merken, dass sie die Beförderungsobergrenze erreicht haben, für die Zeit nach ihrem Ausscheiden noch immer herausfordernde Perspektiven mit erfüllenden, neuen Aufgaben und Einkommenschancen vor Augen, und verlieren nicht die Motivation, sich persönlich weiterzuentwickeln.

Das Beratungsunternehmen OJT Solutions ist ein fester Bestandteil dieser Systematik. Vor allem diejenigen Führungskräfte der mittleren und höheren Ebene, die es sich zutrauen und Freude daran haben, selbstständig als Berater zu arbeiten, um ihr Wissen in einer neuen Umgebung weiterzutragen und anzuwenden, wechseln nach ihrer Pensionierung hierhin. Voraussetzung für die Aufnahme ist eine mehr als vierzigjährige Berufs- und Führungserfahrung bei Toyota. Sie sind in der Mehrheit keine Akademiker. Hier können sie sich sicher sein, dass das Wissen, das sie sich als Mitar-

beiter in langen Jahren im Unternehmen angeeignet haben, unverfälscht, seriös und professionell vermarktet wird. Dem Unternehmen schließen sich immer wieder neue Leute an, so dass das Knowhow permanent auf dem neuesten Stand gehalten wird. Für die Mitarbeiter im Mutterunternehmen eröffnet es die Perspektive, nach der Erreichung des üblichen japanischen Pensionsalters von 60 Jahren noch ein paar Jahre ein sehr gutes Einkommen erzielen zu können. Nicht nur für handwerklich orientierte Führungskräfte am Gemba kann das ein Anreiz sein, denn die Nachfrage nach diesen Experten auf dem freien Markt ist bekanntermaßen riesengroß.

Nun geben sie seit einigen Jahren Bücher zu verschiedenen Themen heraus, die in Japan mittlerweile Kultstatus erlangt haben.

Es wird den Leser zu Beginn vielleicht irritieren, wie das Buch aufgebaut ist. Es ist keine theoretische, linear aufgebaute Abhandlung, in der versucht wird, das TPS in einem Guss logisch zu erklären. Es ist weder akademisch, noch von einem einzigen Autor geschrieben.

Da es das TPS aus der Innensicht beschreibt, wird hier etwas Gewachsenes beschrieben, was sich im Arbeitsalltag über Jahrzehnte nach und nach durch ein gemeinsames Tun entwickelt hat. Das TPS ist ein offenes System, das sich stetig weiterentwickelt. Und wer sich mit den Problemlösungstechniken von Toyota befasst hat, weiß es vielleicht: man weiß, wie man sein und werden möchte, lässt aber offen, wie man dahin kommen wird. Genau das ist der Grund, weshalb sich keiner der Berater dazu aufschwingt, alleine ein Buch über das Ganze zu schreiben.

Das ganze Buch ist als ein Dokument anzusehen, in dem viele langjährige Mitarbeiter, die in dem Unternehmen (dessen Arbeitsweise einst das amerikanische MIT untersucht und „lean“ genannt hat) das Arbeiten „von der Pike auf“ gelernt und selbst auch andere angelernt haben, ihr authentisches Wissen um die neuralgischen Punkte, so wie man es als einzelner im Unternehmensalltag erlebt und gelernt hat, geordnet zusammengetragen haben.

Es ist in einer einfachen Sprache gehalten, so wie die Autoren es aus ihrem Unternehmen gewohnt sind. Es ist eine Besonderheit dieses Unternehmens, dass eine „für alle Ebenen verständliche, gemeinsame Sprache“ gesprochen wird. Sie spielt eine Schlüsselrolle bei dem Bemühen, alle Potenziale in ihrem Unternehmen zu bündeln. Hoffentlich konnte etwas von dieser verblüffenden Einfachheit der Formulierung auch in die Übersetzung hinübergerettet werden.

Wenn man das Buch liest, merkt man, dass sie alle eine bestimmte gemeinsame Arbeitshaltung und eine in dem Unternehmen von jeher kultivierte und bewusst

tradierte Vorstellung von professioneller „guter“ Arbeit miteinander teilen, die sie aber jeweils individuell interpretiert und gelebt haben. Diese sind in diesem Buch als personalisierte Beispiele, Behauptungen und Meinungen zusammengetragen worden. Jeder dieser Berater und Trainer, also der pensionierten Toyota-Führungskräfte, nimmt für sich in Anspruch, nur einen persönlichen Ausschnitt des Ganzen erlebt und gesehen zu haben, und nur für sich und die eigene Erfahrung sprechen zu können. Was hat man ihm beigebracht, was empfand er persönlich als nützlich oder beeindruckend, woran hat er sich orientiert? Aber es sind die vielen Mosaiksteine, die ein Gesamtbild ergeben. Das bestimmt auch den Aufbau des Buches. Diese Stellen wurden kursiv hervorgehoben.

Ein wenig ist es vielleicht vergleichbar mit einem starken Fussballteam. Ein Mannschaftsspiel ist kein maschineller oder mechanischer Prozess, der ausschließlich logischen Gesetzmäßigkeiten folgt, bei dem sich das eine zwingend aus dem anderen ergibt. Was die Stärke einer Mannschaft in einem Spiel ausmacht, kann man nicht linear beschreiben und dann für eine Anleitung zum sicheren Sieg nehmen. Viel zu komplex sind die Wechselwirkungen von individuellen Stärken und Entscheidungen, besonderen Konstellationen, äußeren Umständen aber auch dem individuellen und kollektiven Zusammenspiel. Die Beschreibung eines starken Spiels oder einer starken Mannschaft aus der Außensicht führt selten dazu, dass der nachahmende Leser mit seiner Mannschaft die gleichen Ergebnisse erzielen kann. Hilfreicher können da eher die vielen Einzelbeispiele und Erzählungen von guten Spielern aus der Innensicht sein: worauf sie zum Beispiel in welchen Momenten achten, oder was aus ihrer Sicht die wichtigste Voraussetzung für ein Weiterkommen ist. Aus solchen Details können Interessierte für sich wertvolle Hinweise mitnehmen. So ist auch dieses Buch zu lesen.

Bei der Beschreibung der Fallbeispiele ist deshalb der Urheber jeder Anekdote namentlich einzeln genannt. Vielleicht hilft auch hier der Vergleich mit dem Fußball. Wenn man das Geheimnis eines guten Weltklasse-Torwarts entschlüsseln wollte, und Buffon, Neuer und Kahn interviewen würde, dann werden sie niemals für alle Torwarte der Welt antworten, sondern eher für sich. Es liegt an den Lesern, allgemeingültige Schlüsse aus dem Gesagten zu ziehen. So auch hier. Jeder Trainer, der hinter seinem Namen steht, bürgt für das persönlich Erlebte und Gelernte und seinen eigenen Erkenntnisweg. Er kann und will nicht für andere sprechen, weil jeder Erkenntnisweg einmalig ist.

Am Aufbau des Buches lässt sich konkret nachvollziehen, wie Wissensaufbau und Standardisierung in diesem Unternehmen funktionieren. Neben den individuell zuordenbaren Anekdoten gibt es einen Haupttext, der allgemeine Aussagen macht: „Bei Toyota nimmt sich der Vorgesetzte Zeit, um den Gemba zu beobachten.“ zum

Beispiel. Bei diesen allgemein formulierten Textstellen ist davon auszugehen, dass sie die Zustimmung des gesamten Trainerteams erhalten haben. Sie sind bereits der Extrakt, der schließlich noch einmal zur „Quintessenz“ verdichtet am Anfang einer jeden Lektion die wichtigste Erkenntnis zusammenfasst.

Die Kapitelüberschriften zeigen an, in welchen Schritten man sich den immer tieferen und strukturellen Ebenen der Mitarbeiterausbildung annähern kann. Es ist genauso aufgebaut wie die Systematik eines 3A-Reports oder den 5 Warum. Von den genauen Beobachtungen und Beschreibungen der Oberfläche allmählich im Team allgemeingültige Erkenntnisse zu extrahieren und schließlich den systemischen Zusammenhängen auf den Grund zu gehen, ist eine standardisierte Vorgehensweise, wie organisationales Lernen bei Toyota praktiziert wird.

Das Buch selbst ist das beste Anschauungsbeispiel dafür, wie eine „lernende Organisation“ lernt und ihre Erkenntnisse verdichtet.

Einige Stellen, an denen von den „Toyotanern“ etwas als selbsterklärend vorausgesetzt wird, was für Außenstehende erklärungsbedürftig ist, wurden vom Übersetzer mit Anmerkungen versehen. Der Originaltext hat keine Anmerkungen.

Wir hoffen, dass das Buch für alle, die dieses Buch offen und mit Interesse lesen, sehr viele wertvolle Anregungen enthält.

Frühjahr 2017

Prof. Dr. Constantin May und Mari Furukawa-Caspary

Was glauben Sie, worin die Stärke des Unternehmens Toyota besteht?

Sein Produktionssystem?

Das auf dem Toyota Produktionssystem basiert und die absolute Effizienz anstrebt?

Seine Markenreputation?

Die für Produktmerkmale wie gute Qualität und Sicherheit steht?

Seine Technologie?

Deren umweltschonende Hybridtechnologie in die Zukunft weist?

Sein Marketing?

Das den weltweit höchsten Absatz verwirklicht?

Sicher, das alles sind Stärken des Unternehmens Toyota.

Aber all diese Stärken haben eine entscheidende Quelle.

Diese Quelle ist

*die Fähigkeit des Unternehmens, Menschen zu entwickeln,
die in der Lage sind, mehr aus sich zu machen.*