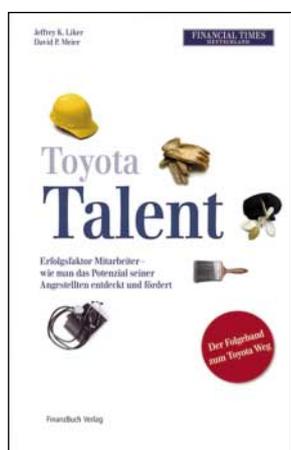


Jeffrey K. Liker/David P. Meier

Toyota Talent



Toyota Talent
Erfolgsfaktor Mitarbeiter – wie man das Potenzial seiner Angestellten entdeckt und fördert
von Jeffrey K. Liker und David P. Meier*)
FinanzBuch Verlag
München 2007
260 Seiten
€ 34,90/sFr 60,40

Titel der Originalausgabe:
Toyota Talent – Developing Your People the Toyota Way

*) Jeffrey K. Liker ist Professor an der University of Michigan und leitet dort das «Japan Technology Management Program». Darüber hinaus schreibt er regelmäßig für den Harvard Business Review und ist als Berater tätig. David P. Meier war zehn Jahre Leiter der Abteilung «Toyota Motor Manufacturing» und gründete im Anschluss die Beratungsfirma Lean Associates.

Toyotas phänomenaler Erfolg hat eine lange Geschichte. Die Beschreibung des Toyota Produktionssystems (TPS) ist seit mehreren Jahrzehnten in diversen Publikationen verfügbar. Dennoch hat es kein Unternehmen geschafft, den Erfolg von Toyota zu kopieren! Der Grund dafür liegt in erster Linie in den herausragenden Mitarbeitern. Sie werden von einem System unterstützt, das solche Talente fordert und fördert. Es sind also die Menschen und deren Fähigkeiten, die Toyota wesentlich ausmachen.

Im Mittelpunkt des Bemühens steht bei Toyota seit eh und je das unermüdlige Engagement für den Erfolg des (Produktions-)Prozesses (vgl. *business bestseller summary* Nr. 292: «Der Toyota Weg»). Ein solches Engagement erfordert überdurchschnittlich befähigte Mitarbeiter, die das System erhalten und es laufend verbessern. Taiichi Ohno, dem Vater des TPS, war immer bewusst, dass eine reine Imitation von Methoden nicht zum Ziel führen und Alleinstellungsmerkmale schaffen kann. Was allerdings kein Grund war, nicht bei etablierten Methoden Anleihen zu nehmen.

So beruht ein Kern des Toyota-Ansatzes im Bereich Schulung und Entwicklung auf dem US-amerikanischen Programm «Training within Industry» und dem Herunterbrechen einer Aufgabe in kleine überschaubare Teilschritte. Darauf baut schließlich die Instruktion der Mitarbeiter auf.

Toyotas Schulungs- und Entwicklungsphilosophie

Bei Toyota wird jedes Produktentwicklungsprogramm, jeder Prototyp, jeder Qualitätsmangel und jede kaizen-Akti-

vität (jede Veränderung zur kontinuierlichen Verbesserung) als Chance zur Mitarbeiterentwicklung gesehen. In einem solchen Umfeld muss jeder Manager gleichzeitig Lehrer und Coach sein. Eine Aufgabe, die vor allem westliche Manager oft nicht verstehen wollen. «Wir entwickeln nicht nur Autos, wir entwickeln Menschen», lautet Toyotas Motto.

Die Beschäftigung herausragender Mitarbeiter macht den Unterschied am Markt. Und Toyota ist sich bewusst, dass die Mitarbeiter die einzige Quelle für Toyotas Wettbewerbsdifferenzierung sind. Deren Entwicklung genießt daher höchste Priorität!

Mitarbeiter entwickeln

Toyota geht davon aus, dass man mit der Saat an entwickelbaren Fähigkeiten deutlich mehr machen kann, als bisher angenommen. Angeborene Fähigkeiten machen nur ungefähr zehn Prozent des gesamten Fähigkeitsspektrums eines Menschen aus. Daraus ergibt sich, dass sich ganze neunzig Prozent oder mehr der Kompetenzen durch Bemühen und wiederholte Übung erlernen lassen.

Toyota lebt nicht von einzelnen Superstars, sondern von der großen Menge von Mitarbeitern mit herausragenden Fähigkeiten. Es ist gelungen, kompetente, entwicklungsfähige Mitarbeiter aus allen Teilen der Welt zu rekrutieren und diesen Massen mit viel Zeit und Mühe ausgefeilte Tätigkeiten anzutrainieren. In der Toyota-Philosophie ist die Mitarbeiter-Entwicklung auf vielfältige Weise verankert:

1. Toyota verfolgt eine langfristige Philosophie bei Managemententscheidungen – sie ist auch die Basis für die langfristige Investition in Mitarbeiter.

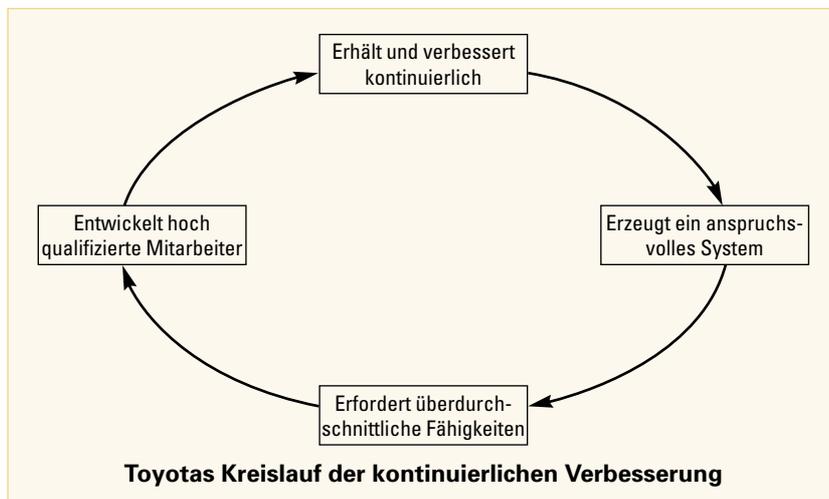
Lehren ist bei Toyota zentraler Bestandteil jeder Managementposition.

Arbeit umfassend verstehen und auch vermitteln

2. Kontinuierliche Verbesserung und Eigenverantwortung fordern die volle Aufmerksamkeit langfristig beschäftigter Mitarbeiter.

3. Führungskräfte, die die Arbeit umfassend verstehen und sie vermitteln können, genießen bei Toyota höchstes Ansehen.

4. Die Entwicklung von Teams mit außergewöhnlichen Mitarbeitern fördert die individuelle Entwicklung und damit auch wieder die Entwicklung des Teams.



5. Toyota fordert auch die Geschäftspartner und Zulieferanten heraus und unterstützt diese, sich zu verbessern. Die Perspektive endet nicht am eigenen Tellerrand.

6. Toyota schafft eine lernende Organisation durch unermüdliche Reflexion (hansei) und kontinuierliche Verbesserung (kaizen).

Lehren ist bei Toyota also zentraler Bestandteil jeder Managementposition. Die Mitarbeiterentwicklung wird weder direkt finanziell honoriert, noch wird sie bei der Leistungsbewertung formell erwähnt. Der Nachweis auf diesem Gebiet spiegelt sich jedoch in allen Facetten der Leistung der Mitarbeiter eines Managers wider.

Im Gegensatz zu Toyota liegt das Thema der Mitarbeiterentwicklung bei vielen Unternehmen im Argen. Effektive Schulungs- und Entwicklungsarbeit ist kurzfristig nicht erfolgskritisch und genießt daher keinen hohen Stellenwert. Die Mitarbeiter eignen sich ihr Know-how mit der Zeit irgendwie und unorganisiert an. Sie werden lediglich als Mittel zum Zweck

gesehen. So entsteht ein Teufelskreis aus dem Kampf mit Problemen, aus Brandeinsätzen, einigen kurzfristigen Abhilfen und in der Folge noch weiteren Problemen: eine unendliche Spirale des Mehr desselben. Will man diesen Teufelskreis erfolgreich durchbrechen, gilt es, seine Aufmerksamkeit auf drei Faktoren zu richten:

- Bestimmung des erfolgskritischen Wissens;
- Vermittlung des erfolgskritischen Wissens;
- Regelmäßige Überprüfung.

Mitarbeiter auswählen

Wenn Menschen die Antwort sind, muss die Auswahl qualifizierter Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Toyota stellt in erster Linie Mitarbeiter ein, die eine ausgeprägte Arbeitsethik aufweisen. Menschen, die mit harter Arbeit vertraut sind und die nötige Lern- und Leistungsmotivation mitbringen, sind Zielpublikum von Toyota. Die Beharrlichkeit ist nur mit der übergeordneten Philosophie Toyotas möglich, nach der allein Menschen zum eigenständigen Denken, zur Problemlösung und zur Erzielung von Verbesserungen in der Lage sind. Sie sind der Schlüssel zum Wachstum und zur Stärkung des Unternehmens.

Entwicklung außergewöhnlicher Mitarbeiter

Dass die Mitarbeiterentwicklung für Toyota erfolgsentscheidend ist, hat seinen Ursprung im TPS und bei der Herstellung im Single-Piece-Flow. Taiichi Ohno lernte bei der Einführung des TPS, sich in Geduld zu üben und über die Entwicklung der Mitarbeiter nachzudenken. Es ging nämlich nicht darum, einige wenige ausgewählte Experten vor Ort zu schulen, die alle Situationen bewältigen sollten, sondern vielmehr um eine fähige Masse. Dazu brauchte Ohno einen klaren Plan und suchte nach einer für seine Zwecke geeigneten Lehrmethode. Er fand sie in der Job-Instruction-Methode.

Die Mitarbeiter von Toyota haben dieselben Probleme wie jene in anderen Unternehmen. Der Erfolg von Toyota hängt aber von den Anstrengungen und vom Interesse ab, das Beste aus den Mitarbeitern herauszuholen und mögliche Lösungen zu initiieren. Folglich richtet

Durch Reflexion eine lernende Organisation schaffen

Das Beste aus den Mitarbeitern herausholen

Qualifizierte Mitarbeiter verbessern ständig die Arbeitsprozesse und somit das Unternehmen.

sich die Auswahl der Mitarbeiter bei Toyota nach ihrer Eignung und nach ihrer Integrierbarkeit in die Toyota-Kultur. Dabei geht es um allgemeine Problemlösungsfähigkeiten und Teamfähigkeit. Spezifische Fähigkeiten erwerben die neuen Mitarbeiter erst, nachdem sie bei Toyota angefangen haben.

Auf die Arbeit vorbereiten

Die Schulung erfolgt bei Toyota nicht an laufenden Produktionsbändern. Die Arbeit an den Produktionsbändern erfordert ein Mindestkompetenzlevel, um die Durchlaufzeit einhalten zu können. Das ist schon aufgrund der ausgeprägten Just-In-Time-Philosophie unabdingbar. Weiters sind die integrierten Qualitätschecks und das Cross-Training in den einzelnen Aufgaben integriert. Das heißt, dass jeder Mitarbeiter intensiv auf präzises Arbeiten trainiert werden muss. Dies erfordert wiederum die Einhaltung von Qualitäts- und Sicherheitsstandards in der Mitarbeiterentwicklung. «Das TPS zwingt jeden Mitarbeiter zu einer Topleistung in jeder Hinsicht, auch in der Schulung», erläutern die Autoren. Dies resultiert aus überdurchschnittlichen Fähigkeiten und erzeugt einen Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung (siehe Grafik links).

Toyotas Humansystem-Modell

Die Schulung und Entwicklung ist bei Toyota Teil eines größeren Humansystems. Kern dieses Systems ist – neben der Mitarbeiterentwicklung – die Fähigkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, einzustellen und sie als vollwertige Mitglieder der Toyota-Kultur in die Organisation zu integrieren. Letztlich verbessern die Mitarbeiter ständig die Prozesse, in denen sie ursprünglich geschult wurden (siehe Grafik Seite 4).

Die einzelnen Komponenten dieses Systems sind einfach, im Gesamtgefüge ist die Integration jedoch selbst für Toyota hoch komplex und anspruchsvoll. Es geht ähnlich wie beim Wertstrom des Produkts bzw. der Produktion um den Fluss des menschlichen Wertstroms, dessen erster Schritt die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter ist. Im zweiten Schritt werden die Mitarbeiter mit ihren Arbeitsaufgaben vertraut gemacht. Sie erhalten eine praktische Schulung am Arbeitsplatz und werden gecoacht. Mit zunehmender Beherrschung der Arbeitsschritte gilt es, die Eigen- und die Teaminitiative zu fördern,

nach Vereinfachungen und Verbesserungen zu suchen.

Schließlich steht die Fokussierung auf die Karriereentwicklung, die Teilhabe der Familie und die Erweiterung der Perspektive auf das Umfeld des Mitarbeiters im Mittelpunkt. Toyota ist damit bestrebt, über die Vermittlung von tätigkeitsbezogenen Fertigkeiten bei seinen Mitarbeitern ein aktives Engagement zu erzeugen.

Das Verständnis des Unterschieds zwischen der Vermittlung von direkten tätigkeitsbezogenen Fertigkeiten und der Entwicklung eines umfassend qualifizierten Mitarbeiters ist von grundlegender Bedeutung. Toyota unternimmt vielfältige Anstrengungen, den Menschen zu ermöglichen, zu erkennen, wer sie wirklich sind und über welche einzigartigen Fähigkeiten sie verfügen, um einen Beitrag zu ihrer Organisation zu leisten. Diese Alleinstellungsmerkmale gehen in der täglichen Routinearbeit oft unter, machen aber den Unterschied aus.

Standardisierte Methoden

Toyota vermittelt seinen Mitarbeitern grundlegende Fertigkeiten mithilfe standardisierter Methoden. Dazu wurde das Global Production Center eingerichtet, das die Entwicklung nützlicher Grundlagen Schulungen für Toyota weltweit übernimmt. Frontalunterricht gefolgt von praktischen Schulungen sind dabei jedoch Tabu – das würde das Basisprinzip der Wissensvermittlung bei Toyota verletzen: Menschen lernen durch aktives Tun! Wie vermittelt man aufgabenspezifische Details, wenn jeder Produktionsbereich so viele verschiedene Variationen einer spezifischen Aufgabe beinhaltet?

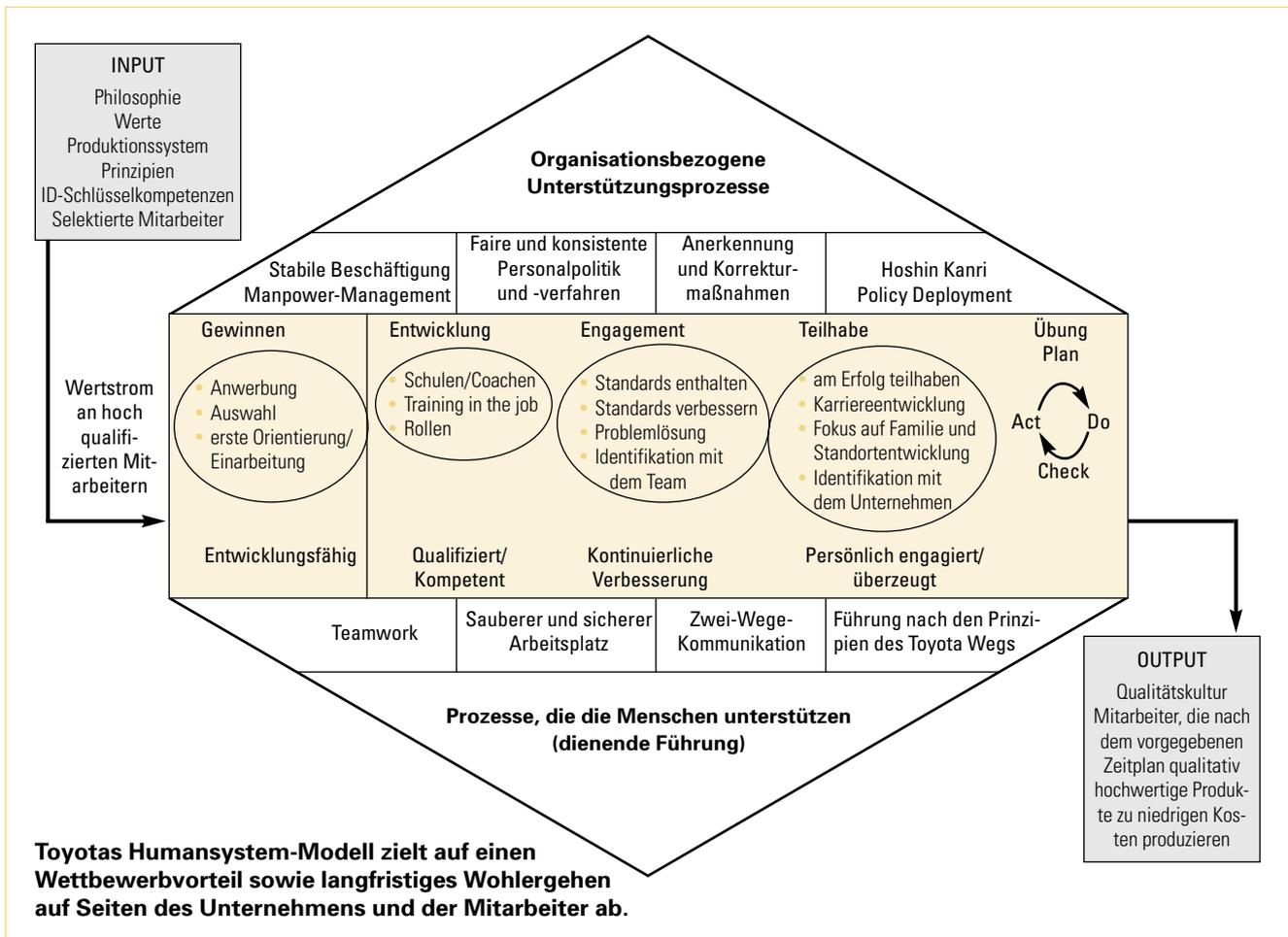
Erstens werden für jeden Produktionsbereich separate Schulungen durchgeführt und zweitens ein Konzept der «grundlegenden Fertigkeiten» umgesetzt. Toyota stellte fest, dass überraschend wenige grundlegende Fertigkeiten genügen, um den Großteil der Produktionsarbeiten zu verrichten. So identifizierte man beispielsweise in der Montage gerade einmal acht grundlegende Fertigkeiten.

Im computergestützten Training gibt es als Vorlage eine simulierte Version der Aufgabe. Diese wird am Bildschirm durchgegangen und in der Folge durch die Schulungsteilnehmer simuliert. Währenddessen gibt der Trainer Tipps und beobachtet die Teilnehmer. Wenn die Schu-

Die Einschulung erfolgt nicht am laufenden Produktionsband

Elementare Fertigkeiten mithilfe standardisierter Methoden vermitteln

Mit simulierten Arbeitsvorlagen trainieren



Die Gesamtaufgabe in überschaubare Teilschritte zerlegen

lungsteilnehmer bereit sind, kommt der Trainer zu ihnen und testet sie.

Das grundlegende Prinzip der Job-Instruction-Methode, nämlich die Zerlegung der ganzen Aufgabe in kleine, überschaubare Teilschritte, die leicht erlernt werden können, ist die Basis der Schulungsarbeit bei Toyota. Diese Schulungen werden vor dem Arbeitsantritt des Mitarbeiters am Produktionsband durchgeführt. Denn es zeigte sich, dass Mitarbeiter die sofort an ihrem Arbeitsplatz eingesetzt wurden und sich die notwendigen Fertigkeiten während der Ausübung ihrer Tätigkeit aneigneten, wesentlich langsamer die Produktionsleistung jener Mitarbeiter erreichten, die zunächst anhand der Simulationen geschult wurden.

Ideen und Konzepte fortsetzend nutzen und darauf aufbauen

Training within Industry (TWI)

Der Großteil der Toyota-Philosophie über Mitarbeiterschulung und -entwicklung basiert auf einem US-Programm aus der Kriegswirtschaft des Zweiten Weltkrieges. Damals bestand die Herausforderung darin, die durch den Kriegseinsatz beschränkten Produktionskapazitäten rasch auszubauen. Die noch vorhandenen Kapazitäten mussten bestmöglich eingesetzt werden. Toyota hat die damaligen Konzepte über die Bedeutung des Menschen und seiner Entwicklung in jeden Aspekt seines Produktionssystems

und des gesamten Unternehmens integriert. Dabei war der pädagogische und philosophische Hintergrund extrem praxisorientiert. Die Ausbildungsmethode basierte auf einem vierstufigen Prozess:

- Vorbereitung;
- Präsentation;
- Anwendung;
- Testen.

Die Ähnlichkeiten zum Deming-Kreis (Plan, Do, Check, Act) sind unübersehbar und kommen der Toyota-Philosophie entgegen. Der Schlüssel zum Erfolg ist dabei nicht die Fähigkeit, eine neue Idee zu entwickeln, sondern vielmehr die Fähigkeit, gute Ideen fortgesetzt anzuwenden und weiterzuentwickeln. Das ist der grundlegende Schlüssel zum Verständnis der Toyota Methode: Die fortgesetzte Nutzung von Ideen und Konzepten und das Aufbauen darauf!

Das TWI-Programm besteht aus vier Kernmodulen:

1. Job Instruction: Dieses Kernelement zielt darauf ab, den Führungskräften dabei zu helfen, neue oder unqualifizierte Mitarbeiter einzuarbeiten, und basiert auf jahrzehntelanger Erfahrung mit Train-the-Trainer-Programmen. Es beinhaltet die Analyse und Aufgliederung von einzelnen Arbeitsaufgaben und die Vermitt-

Vorhandene Kapazitäten bestmöglich einsetzen und Fähigkeiten weiterentwickeln.

lung einer Vierstufen-Unterweisung für die Mitarbeiter in der Produktion.

2. *Jobmethoden:* Dieses Modul soll den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern helfen, alle Aspekte ihrer Tätigkeit methodisch zu analysieren und jedes Detail zu hinterfragen. Damit können die Notwendigkeit, die Abfolge und die Verantwortlichkeit für jede Aufgabe bestimmt und unnötige Aufgaben («Verschwendung») eliminiert werden.

3. *Jobbeziehungen:* Damit werden Vorgesetzten Methoden für die Problembearbeitung und Verbesserung der Arbeitsbeziehungen an die Hand gegeben. Sie werden geschult, wie man mit Mitarbeiterproblemen effektiv umgeht, Feedback gibt, gute Ideen anerkennt etc.

4. *Programmentwicklungen:* Dieses Modul zielt darauf ab, dass Führungskräfte, die Schulungsbedürfnisse identifizieren, selbst Trainings- bzw. Verbesserungsprogramme entwickeln, Schulungen organisieren und durchführen sowie deren Effektivität überprüfen.

Arbeitsunterweisung als Grundlage

Mit dem TWI-Programm erreicht Toyota die bessere Nutzung der vier Ms: Mensch, Maschine, Methode und Material. Die Arbeitsunterweisung ist die Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung. Zunächst wird anhand der zu vermittelnden Aufgabe identifiziert, in welchen Schritten die Handgriffe ausgeführt werden (Aufgabenbestandteile, physisch auszuführende Aufgabe) und in einem zweiten Schritt die Gründe für die Art und Weise der Durchführung analysiert (Schlüsselpunkte, mit der Ausführung verbundenes Wissen).

Mit diesen Schritten verfolgt Toyota die Idee der Entwicklung eines Schulungsplans und dehnt dies auf das Konzept des «multi-function workers», des vielseitig einsetzbaren Mitarbeiters, aus. Kompetenzdefizite von Mitarbeitern werden dabei ebenso bestimmt, wie ein Zeitrahmen für die Qualifizierung festgelegt wird. Der Job-Instruction-Kurs ist die Ausgangsbasis dafür, dass Führungskräfte von Toyota mit den Jahren umfassende und profunde Fähigkeiten darin entwickelt haben, diese Techniken direkt am Arbeitsplatz einzusetzen. Allerdings benötigen sie dafür auch die Begleitung durch einen erfahrenen Coach. Nur so können sie die Beschränkungen der theoretischen Lernumgebung überwinden.

Schlüsselannahmen

TWI war für Toyota eine ausgezeichnete Ausgangsbasis seiner Entwicklung und sie passt zur Denkweise der Toyota Führungskräfte. Aufbauend auf der ursprünglich eingeschränkten Philosophie der Kriegswirtschaft baute Toyota TWI zu einem System des Arbeitsplatzmanagements aus, dessen Auswirkungen weit über die Produktionshallen hinausgehen. Dies resultierte nicht zuletzt in zahlreichen Schlüsselannahmen über die richtigen Methoden der Mitarbeiterschulung und des Mitarbeitermanagements, wie zum Beispiel dass

- Menschen über längere Zeiträume und in kleinen Schritten lernen, indem sie gecoacht werden und pro Lerneinheit stets einen überschaubaren Lernabschnitt bewältigen;

- das Zusammenfügen der einzelnen Teilschritte zu einem Ganzen zusätzliche Zeit neben dem Erlernen der Einzelschritte und eine laufende Begleitung während der Ausführung erfordert;

- die Teilschritte zur effektiven Vermittlung definiert und zu einem standardisierten Prozess zusammengefügt werden müssen;

- Schulung und Entwicklung laufende Prozesse am Arbeitsplatz darstellen und eine harmonische Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter voraussetzen;

- die Schlüsselrolle der direkten Vorgesetzten darin besteht, Lehrer und Coach zu sein und die auszuführenden Mitarbeiter zu entwickeln und dass

- die Qualität und Produktivität Ergebnisse dieses langfristigen Entwicklungsprozesses sind.

Der Prozess der Mitarbeiterentwicklung

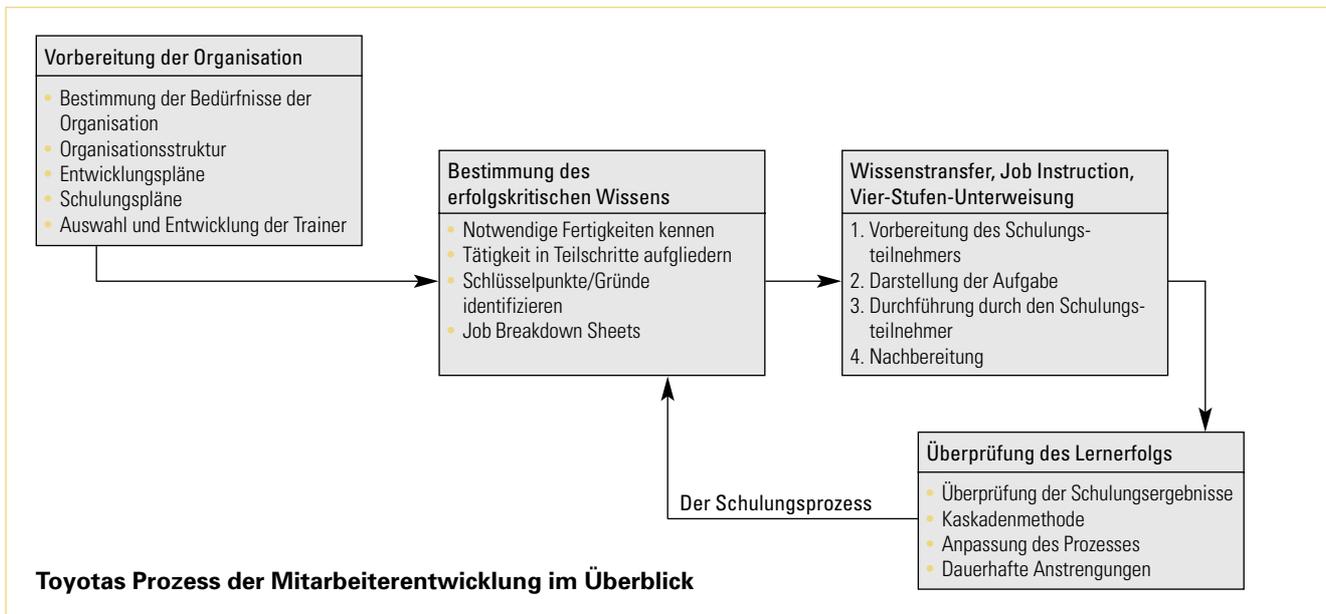
Der Toyota-Prozess der Mitarbeiterentwicklung beginnt mit einem übergeordneten, umfassenden Plan, um die Organisation vorzubereiten. Dazu ist es erforderlich, die aktuelle Situation und die eigenen Ziele genau zu kennen. Der Prozess ist im Wesentlichen ein Problemlösungsprozess, der mit der Erforschung der Hintergrundinformationen beginnt. «Zwei Dinge, für die Toyota berühmt ist, sind eine akribische Planung und Vorbereitung», erläutern Liker und Meier. Es ist ratsam, Toyota in dieser Hinsicht nachzueifern. Etwas mehr Zeit in der Planung und Vorbereitung zu investieren, hilft,

Alle Aspekte der Tätigkeiten analysieren und hinterfragen

Gute Ideen anerkennen

Lehrer und Coach sein

Die aktuelle Situation und die Ziele genau kennen



später anstrengende Fehlerkorrekturen zu vermeiden (siehe Kasten oben).

Bestimmung der Bedürfnisse

Zunächst steht die Frage im Mittelpunkt, warum Sie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter entwickeln wollen. Dazu sollten zunächst die Marktgegebenheiten im Geschäft betrachtet und der Umfang des Schulungsbedarfs definiert werden. Nur so können Mitarbeiter zielgerichtet geschult werden. Fragen nach dem Marktwachstum, nach der Time-to-Market oder verschiedener Strategien bedingen oft komplett unterschiedliche Entwicklungsbedürfnisse. Das intern und extern umfassende Verständnis der aktuellen Situation des Geschäfts ist dafür ebenso entscheidend, wie die Befragung der Mitarbeiter zum Schulungsbedarf.

Danach gilt es, festzulegen, welche Ressourcen zur Zielerreichung erforderlich sind, was wiederum von der Zahl der Mitarbeiter abhängt. Je nach Größe des Unternehmens ist eine unterschiedliche Anzahl von Master-Trainern und Trainern erforderlich, wobei man bei je zehn Mitarbeitern mit mindestens einem Trainer rechnen muss. Die Auswahl der Trainer richtet sich nach den Fähigkeiten, über die diese verfügen müssen.

Entwicklungs- und Schulungspläne

Erfolgreiche Führungskräfte verwenden einen großen Teil ihrer Zeit auf die Entwicklung aller ihrer Mitarbeiter. Sie wissen, dass Mitarbeiter, die lernen und wachsen, in der Regel zufriedener und produktiver sind. Menschen, die über größere Fähigkeiten verfügen, sind in der Lage, die Führungskraft und das Unternehmen effektiver zu unterstützen. Dabei geht es um mehr als die reine Identifizierung von Aufgaben und Fertigkeiten. Es geht darum,

- zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter die für ihre Tätigkeiten notwendigen aufgabenbezogenen Fertigkeiten erlernen,

- die Entwicklung verwandter Fertigkeiten, wie z. B. die Trainertätigkeit, zu planen und

- das persönliche Wachstum und die Entwicklung eines jeden Mitarbeiters im Bereich der Führungsentwicklung und anderer Ziele zu berücksichtigen.

Die Betrachtung der ganzheitlichen Entwicklung der Mitarbeiter statt der Beschränkung auf die Vermittlung grundlegender Fähigkeiten sind die Grundlage für mehr Führungserfolg.

Bestimmung des erfolgskritischen Wissens

Zunächst geht es darum, sich auf der übergeordneten, breiten Ebene einen Überblick über das Anforderungsprofil der verschiedenen Tätigkeiten zu verschaffen. Im Mittelpunkt stehen die erfolgskritischen Arbeitsanforderungen und die Frage, ob es grundlegende Unterschiede zwischen technischen und servicebezogenen Tätigkeiten und Produktionstätigkeiten gibt.

Notwendige Fertigkeiten kennen

Die Tätigkeiten können nach ihrer Aufgabenvielfalt und Analysierbarkeit klassifiziert werden. Daraus resultieren die im Kasten rechts dargestellten vier generischen Aufgabenarten. Die Tätigkeitsarten implizieren unterschiedliche Möglichkeiten zur Aufgliederung in Teilschritte und damit in der Mitarbeiterentwicklung.

Routinetätigkeiten lassen sich genau analysieren, in Teilschritte herunterbrechen und bis ins letzte Detail spezifizieren. Beherrscht ein Teammitglied diese standar-

Die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter berücksichtigen

Das Anforderungsprofil festlegen

Alle, nicht nur einzelne Mitarbeiter fördern

Unterschiedliche Tätigkeiten erfordern unterschiedliche Vorgehensweisen in der Mitarbeiterentwicklung.

disierten Arbeitsabläufe, so verläuft die Arbeit fließend und natürlich. Der Standard ermöglicht auch das Erkennen von Abweichungen und die Veranlassung der Problemlösung. Technische Facharbeit erfordert dagegen komplett andere Entwicklungsmaßnahmen als die Routine. Dennoch lassen sich einige grundlegende Fertigkeiten definieren und auf strukturierte Weise vermitteln. Dabei handelt es sich insbesondere um Tätigkeiten mit längerer Durchlaufzeit, wie z.B. in der Maschineninstandhaltung.

Handwerkliche Arbeit ist grundsätzlich der Standardisierung zugänglich, wenngleich nicht so offensichtlich wie die Routine. Bestimmte grundlegende Verfahren werden meist auf ganz spezifische Art und Weise vermittelt und dann auch weiter gegeben. Kreative Elemente haben erst dann ihren Raum, wenn die Grundlagen beherrscht werden. Nicht-repetitive Tätigkeiten ähneln zwar der handwerklichen Arbeit, bringen jedoch noch größere Herausforderungen mit sich. Sie beinhalten wenig repetitive Elemente und sind durch eine hohe Aufgabenvielfalt charakterisiert.

Toyota entwickelt seine Mitarbeiter entlang dieser vier Kategorien in einem vielstufigen Prozess bis hin in verantwortungsvolle Positionen mit geringen Routinetätigkeiten und Top-Managementfunktionen. Ausgehend von dieser Klassifizierung kann man sich zu einzelnen Fertigkeiten vorarbeiten und diese in der Folge in Teilschritte aufgliedern. Eine Aufgabe für Schulungszwecke zu zerlegen, ist dabei nicht dasselbe wie die Zerlegung standardisierter Arbeitsabläufe:

- Zerlegen Sie die Aufgabe in kleine, überschaubare Teilschritte;
- stellen Sie nie mehr Arbeitsschritte auf einmal vor, als sich bewältigen lassen;
- legen Sie fest, wie die Aufgabe vorgeführt werden soll – chronologisch nach dem realen Prozess oder optimiert auf die Schulungssituation.

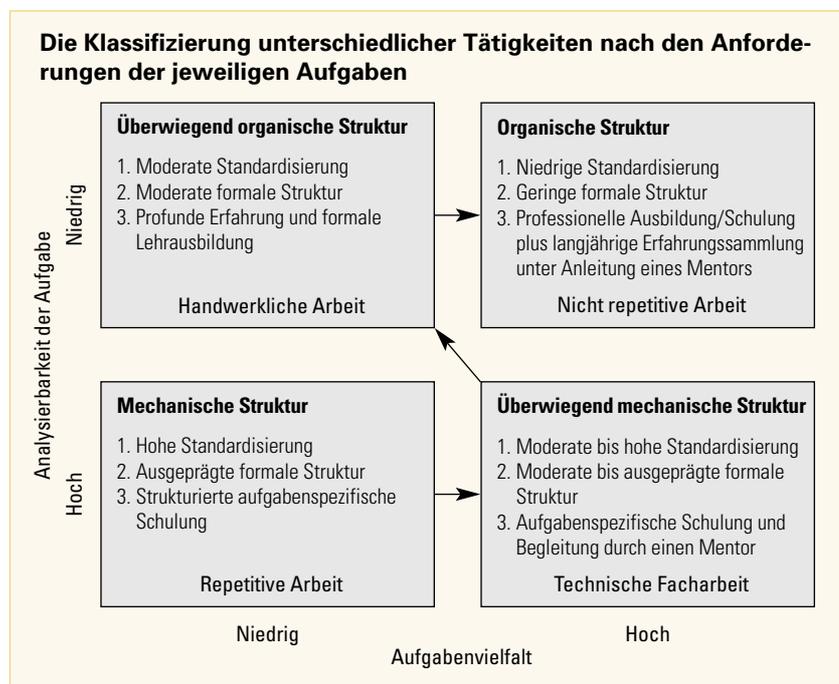
Job Breakdown

Zunächst geht es um die wichtigen Schritte, die Bestimmung einer Serie von Aktivitäten, die in einer bestimmten Reihenfolge und auf eine bestimmte Art und Weise ausgeführt werden. Inhalt ist es, zu beschreiben, was getan wird, und zwar weder zu weit gefasst noch zu spezifisch.

Dabei geht es noch nicht darum, wie die Arbeit gemacht wird.

Die Identifizierung und Vorstellung dieser Schlüsselpunkte ist der wichtigste Aspekt des Schulungsprozesses. Schlüsselpunkte sind Aspekte, die die Sicherheit der Arbeiter, die Produktqualität, die Produktivitätsquote und die Kostenkontrolle betreffen. Es handelt sich um die speziellen Techniken zur Erfüllung dieser Kriterien. Sie sind entscheidend für die erfolgreiche Ausführung der Arbeit.

Standardisierte Arbeitsabläufe lassen Abweichungen leicht erkennen



Quelle: Abgewandeltes Modell von Charles Perros: «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations», American Sociological Review 32 (1967): 194-208

Schulungsplan erstellen

Schließlich gilt es, einen entsprechend ausgefeilten Schulungsplan zu erstellen. Einerseits wird damit die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht und andererseits den Mitarbeitern die Bedeutung ihrer Entwicklung für das Unternehmen demonstriert. Im Zentrum der Schulung steht die Vermittlung der für eine korrekte Arbeitsausführung notwendigen Fertigkeiten. Diese müssen oberste Priorität aufweisen, da sie letztlich die wertgenerierenden Tätigkeiten des Unternehmens darstellen.

Im so genannten *Multifunction Worker Training Timetable* (MFWTT) wird festgelegt, welchen Kompetenzlevel ein Mitarbeiter erreichen muss, um einen wertvollen Beitrag in seinem Arbeitsbereich leisten zu können. Diese Tabelle dient aber auch zur detaillierten Planung und Verfolgung der Schulungsmaßnahmen. Zu-

Den Mitarbeitern ihre Bedeutung im Unternehmen demonstrieren

Die Führungskräfte müssen die Unternehmenswerte kommunizieren und vorleben.

Vorweg Ziel und Umfang der Schulung klarlegen

nächst zeigt sie den Entwicklungsstand der Fähigkeiten jedes Arbeiters. In einem zweiten Schritt wird die Lücke zwischen bestehendem und angestrebtem Kompetenzlevel bestimmt und die Frist bzw. der Umfang für die Vermittlung der notwendigen Fertigkeiten festgelegt. Wichtig ist auch, dass der MFWTT bei Toyota quasi öffentlich ist und in der jeweiligen Abteilung aufgehängt wird. Damit kann jeder Mitarbeiter und Manager den Fortschritt beobachten und etwaigen weiteren Entwicklungsbedarf ermitteln.

In die Tat umsetzen

Nun gilt es, den ausgefüllten Entwicklungsplan zur Umsetzung zu bringen. Der Großteil negativer Haltungen von Mitarbeitern in Bezug auf den Arbeitsplatz wird in dem Moment erzeugt, in dem der Mitarbeiter in seinen Arbeitsplatz eingeführt wird. Bereits hier werden Erwartungen an den Mitarbeiter kommuniziert bzw. demonstrieren die Trainer durch ihr eigenes Verhalten die Erwartungen an den Mitarbeiter. «Es gibt keine zweite Chance, um einen ersten Eindruck zu hinterlassen, besonders wenn ein neuer Mitarbeiter erstmalig in seinen Arbeitsbereich eingeführt wird.»

Es gilt, dem neuen Mitarbeiter zu vermitteln, dass Wert darauf gelegt wird, dass er seine Arbeit, die Kunden und seine Kollegen ernst nimmt. Die Führungskräfte müssen bereit und befähigt sein, dies den Mitarbeitern zu kommunizieren und vorzuleben:

1. Setzen Sie sich mit jedem Mitarbeiter zusammen, um seine bisherige Erfahrung zu bestimmen und den spezifischen Schulungsbedarf gemeinsam zu bestimmen.

2. Erstellen Sie einen übergeordneten Entwicklungsplan. Machen Sie dem Mitarbeiter die Ziele deutlich und teilen Sie ihm mit, in welchen Dingen er geschult wird und bis wann!

3. Bereiten Sie den Arbeitsbereich so vor, dass sich daraus ableiten lässt, dass Sie ihm Aufmerksamkeit schenken! Er muss aufgeräumt und alle notwendigen Arbeitsmittel verfügbar sein.

4. Sorgen Sie dafür, dass ausreichend Zeit für die Schulung zur Verfügung steht, ohne dass sie unterbrochen wird! (Stellvertretung bei der eigenen Arbeit, keine Störungen etc.)

5. Zerlegen Sie die zu vermittelnde Aufgabe vorab in Teilschritte und machen Sie erfolgskritische Punkte klar, damit sie auf Fragen plausible Erklärungen geben können.

Die richtige Einstellung

Während der Schulung ist der Trainer dafür verantwortlich, die richtige Einstellung zu vermitteln: Es ist seine Aufgabe, Enthusiasmus für die Tätigkeit und ihre Bedeutung für das Unternehmen und den Kunden zu vermitteln. Der Trainer muss Geduld zeigen und den Schulungsteilnehmer so lange unterstützen, bis er in der Lage ist, seine Aufgaben erfolgreich auszuführen – Lob ist dabei unabdingbar. Als Trainer muss man Verantwortung für das Ergebnis der Schulung übernehmen und den Schulungsteilnehmern ein Gefühl von Sicherheit geben.

Der Schulungsplan mündet in einen dynamischen Prozess, der regelmäßig überprüft wird. Die Schulungsverantwortung endet nie! 

Teilschritte und erfolgskritische Punkte erklären

Geduld zeigen und loben

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

«Toyota-Talent» ist eine Vertiefung in eines der erfolgreichsten und gleichzeitig traditionellsten Mitarbeiterentwicklungs- und -schulungssysteme. Ausgehend vom Ursprungswerk zum Toyota Produktionssystem zeigt es die wesentlichen Aspekte der Mitarbeiterentwicklung bei Toyota auf und bietet wertvolle Hinweise zur Umsetzung im eigenen, meist kleineren Unternehmen. Es bietet dabei sowohl Einblicke in die grundsätzliche Toyota-Entwicklungsphilosophie als auch in die konkrete Umsetzung im kleineren Umfeld.

Kaufempfehlung

Das «Toyota-Talent» ist eine sehr gut lesbare Anleitung für die Entwicklung und Schulung von Mitarbeitern vor allem in Produktionsunternehmen. Garniert mit anschaulichen praktischen Beispielen und einer Vielzahl von Tabellen und Checklisten sollte es in keiner Produktions- und Personalentwicklungsabteilung fehlen.