

Jeffrey K. Liker
Michael Hoseus

Die Toyota Kultur



Das Herz und die Seele
von „Der Toyota Weg“

Inhalt

»

Danksagung	13
Vorwort	19
Einleitung	
Vom Toyota-Weg zur Toyota-Kultur	23
Der Toyota-Weg dreht sich um die Kultur des Unternehmens	23
Zwei Modelle des Toyota-Wegs	26
Teil I Was zeichnet die Toyota-Kultur aus?	31
Kapitel 1 Toyotas DNS liegt in seiner Kultur	33
Warum genügen Lean- und Six-Sigma-Programme nicht?	34
Was ist Kultur? (Sie steckt in unseren Köpfen)	35
Die Mitarbeiter bilden das Herz und die Seele des Toyota-Wegs ...	41
Eine eingehendere Analyse des Kulturbegriffs	48
Die Herausforderungen bei der grenzüberschreitenden Verbreitung von Kultur	53
Die Herausforderungen eines Kulturwandels in anderen Unternehmen: eine Warnung	61
Ein Vorbehalt: Toyota besteht aus Menschen – und Menschen sind nicht perfekt	66
Zusammenfassung: Ein Anlass zur Hoffnung?	67
Kernpunkte zur Nachbereitung	67
Kapitel 2 Das Humansystem-Modell	69
Toyotas Wiederkehr nach der Insolvenz: Kultur reflektieren und festigen	69
Unterstützung zweier entscheidender Wertströme: Produkt und Mitarbeiter	71
Das Humansystem-Modell	76
Das Modell ist keine Wunderwaffe – es ist das, was Sie jeden Tag tun	84
Zusammenfassung	86
Kernpunkte zur Nachbereitung	86

Kapitel 3: Toyota-Weg + lokales Umfeld + Ziel = Erfolg	87
Das Ziel: Warum gibt es uns?	88
Die Outputs – qualifizierte Mitarbeiter arbeiten auf der Grundlage der gemeinsamen Toyota-Werte zusammen und streben nach kontinuierlicher Verbesserung	92
Die Inputs der Organisation	97
Der Aufbau eines Fundus an geeignetem Personal	102
Zusammenfassung: Die Grundsteinlegung für die Kultur des Toyota-Wegs	110
Kernpunkte zur Nachbereitung	110
 Zusammenfassung von Teil I	 112
 Teil II Der qualitätsorientierte Mitarbeiter-Wertstrom ..	 115
 Kapitel 4: Gewinnung kompetenter und lernfähiger Mitarbeiter	 117
Auswahl von Mitarbeitern auf Lebenszeit	118
Die richtigen Personen in der richtigen Zahl und der richtigen Form zur richtigen Zeit	119
Das Trichtermodell der Rekrutierung: Viele Interessenten, wenige Einstellungen	124
Auswahl: Die langfristig passende Person	125
Zusammenfassung	147
Kernpunkte zur Nachbereitung	147
 Kapitel 5: Kompetente und fähige Mitarbeiter entwickeln	 149
Toyota schult seine Mitarbeiter so, als wären es Chirurgen	150
Der Beginn: Die Einführung der Teammitglieder ins Unternehmen ..	151
Einarbeitung am Arbeitsplatz	154
Entwicklung „on the job“ (OJD)	163
Die Schulung von Basiskompetenzen (GPC)	165
Standardisierter Arbeitsablauf und Arbeitszerlegung	173
Die Ziele der arbeitsbezogenen Schulung müssen genau definiert werden (mittels COPA)	181
Die Schulung verschiedener Hierarchieebenen bei Toyota	185
Zusammenfassung	195
Kernpunkte zur Nachbereitung	196

Kapitel 6 Verpflichtung der Mitarbeiter auf das Prinzip kontinuierlicher Verbesserung	197
Problemlösung als Wundermittel?	198
Bei Toyota ist jeder ein Problemlöser	203
1. Ingenieure und Pilotteams schaffen Standards aufgrund von Erfahrung	208
2. Arbeitsteams arbeiten standardgemäß und decken in einer angstfreien Atmosphäre Abweichungen auf	212
3. Eindämmung von Produktionsstörungen durch ereignisbezogene Problemlösung	222
4. Standardanhebung durch kontextbezogene Problemlösung	229
5. Breit angelegte Problemlösung	232
Zusammenfassung	241
Kernpunkte zur Nachbereitung	241
Kapitel 7 Inspiration der Mitarbeiter zum Einsatz für Unternehmen, Familie und Gesellschaft	243
Was Verpflichtung gegenüber Toyota bedeutet	244
Der Anspruch, in einem westlichen Umfeld zum Engagement zu inspirieren	247
Lernen und Engagement – ein Zyklus wechselseitiger Verstärkung	249
Hohe Anforderungen bieten gute Gelegenheiten zur persönlichen Entwicklung	253
Toyotas Bezug zu den Familien und Gemeinden	256
Grün denken: positiv auf die Umwelt einwirken	264
Kompetente Teammitglieder durch starke Mitarbeiterbindung halten	273
Engagierte Toyota-Mitglieder können außerhalb Japans entwickelt werden	276
Zusammenfassung	277
Kernpunkte zur Nachbereitung	277
Zusammenfassung von Teil II	279

Teil III Prozesse zur Unterstützung der Mitarbeiter	281
Kapitel 8 Arbeitsgruppen und Problemlösung im Team	285
Teams und Arbeitsgruppen – Basiseinheiten der Toyota-Organisation	286
Die Struktur der Organisation Toyotas: flache Hierarchien	291
Fallbeispiel: Arbeitsgruppen im Einsatz	298
Die Vielfalt der Problemlösungsgruppen	305
Fallbeispiel: Problemlösungsgruppen in Aktion	307
Nationale Kultur und Teamarbeit	317
Keine sozialen Unterschiede	318
Zusammenfassung	320
Kernpunkte zur Nachbereitung	321
Kapitel 9 Saubere und sichere Arbeitsplätze	323
Ein ganzheitlicher Ansatz	324
Das physische Arbeitsumfeld: sauber, gut beleuchtet und bequem	325
Prozesse zur Wahrung der physischen Sicherheit	327
Psychische Sicherheit	344
Persönliche Gesundheit und Sicherheit	350
Zusammenfassung	353
Kernpunkte zur Nachbereitung	354
Kapitel 10 Zwei-Wege-Kommunikation und visuelles Management	355
Kommunikation ist verletzlich	356
Formelle Kommunikationskanäle	359
Informelle Kommunikationswege	378
Visuelle Kontrolle und A3-Bericht als Kommunikationssysteme	381
Zusammenfassung	386
Kernpunkte zur Nachbereitung	386
Kapitel 11 Dienende Führung	389
Führungskräfte beeinflussen maßgeblich die Unternehmenskultur	390
Das Prinzip dienender Unternehmensführung	392
Umsichtige Führungskräfte füllen die Werte des Toyota-Wegs mit Leben	394
Wie Toyota Führungskräfte auswählt und entwickelt	405
Zusammenfassung: Das Beste beider Welten	408
Kernpunkte zur Nachbereitung	411
Zusammenfassung von Teil III	412

Teil IV Unterstützende Prozesse auf der Ebene der Organisation	415
Kapitel 12 Verpflichtung auf und Instrumente für stabile Beschäftigung	419
Langfristige Partnerschaften oder beliebig austauschbare Arbeitskräfte?	420
Stabile Beschäftigung hängt von einer flexiblen Belegschaft ab	424
Vorsorge gegen Marktschwankungen	430
Personalmanagement und Konjunkturschwankungen	436
Flexibilität im weltweiten Maßstab	439
Zusammenfassung	443
Kernpunkte zur Nachbereitung	444
Kapitel 13 Faire und konsistente Grundsätze und Methoden der Personalführung	445
Was ist Fairness?	446
Vertrauenswirtschaft versus Warenwirtschaft	448
Der Auftrag der Personalführung: Fairness und Konsistenz	451
Die Restrukturierung der Personalabteilung infolge eines kritischen Vorfalles	455
Der Einfluss der Gewerkschaft: Wird in der Toyota-Kultur eine unabhängige Partei benötigt, die die Interessen der Arbeitnehmer vertritt?	465
Zusammenfassung	471
Kernpunkte zur Nachbereitung	472
Kapitel 14 Anerkennung von Teamarbeit und graduelle Beförderung	475
Bekommen Sie das, was Sie messen?	476
Das Belohnungs- und Anerkennungssystem Toyotas in Japan	480
Ein ganzheitlicher Ansatz für Belohnungen und Anerkennung	486
Fernöstliche und westliche Sichtweisen im Vergleich	487
Das modifizierte Belohnungs- und Anerkennungssystem bei Toyota USA	491
Leistungsmanagement zwischen Fernost und West	510
Vorsicht bei der Imitation Toyotas!	512
Kernpunkte zur Nachbereitung	516

Kapitel 15 Hoshin kanri und Floor-Management-Entwicklungssystem	517
Das Hoshin-System sorgt dafür, dass sich der Einsatz zur Veränderung der Kultur auszahlt	518
Was ist hoshin und wie ist er mit dem Floor- Management-Entwicklungssystem verbunden?	520
Ein Jahr im Leben des hoshin kanri bei Toyota	527
Die PDCA-Phasen	539
Ist die Hoshin-Planung tatsächlich nur ein Management by Objectives auf Japanisch?	545
Häufige Fragen und Antworten zu hoshin	546
Stürzen Sie sich nicht kopfüber in den hoshin	549
Kernpunkte zur Nachbereitung	550
 Zusammenfassung von Teil IV	 551
 Teil V Von Toyota den Aufbau einer schlanken Kultur lernen	 553
 Kapitel 16 Die Toyota-Kultur bei Toyota Motor Sales: Aufstieg auf ein höheres Niveau	 557
Toyota Motor Sales wird 50	557
Das Studium des Lean Thinking an der University of Toyota	561
Einführung von kaizen im Bereich Finanzen von TMS	568
Ist Toyota Motor Sales schlank?	575
Kernpunkte zur Nachbereitung	577
 Kapitel 17 Lexus und Scion: zwei Innovationsgeschichten	 579
Von der kontinuierlichen Verbesserung zur strategischen Innovation	580
Schlanker Kundenservice nach der Lexus-Methode	581
Der Scion: junge Menschen für den Kunden-Wertstrom gewinnen	590
Zusammenfassung	600

Kapitel 18 Auf dem Weg zu einer Kultur der Qualität und der Schaffung langfristigen Wohlstands	603
Der Übergang zur schlanken Organisation: Instrument gegen Verschwendung oder kulturelle Transformation?	604
Wie lässt sich im Kontext des traditionellen westlichen Managements der qualitätsorientierte Mitarbeiter-Wertstrom begründen?	607
Verschiedene Ansätze zum Umbau einer Organisation	613
Was wissen wir über Organisations- und Kulturwandel?	629
Die Synchronisation im Transformationsprozess	645
Zusammenfassung	655
Kernpunkte zur Nachbereitung	656
Bibliografie	659
Register	663