

31.01.2009 - Toyota´s Erfolg - die 6 Treiber von TPS

Widersprüche beflügeln - der Erfolg von Toyota und das sog. Toyota Production System bieten immer wieder Anlass für wissenschaftliche Studien, so auch für die Arbeit von Takeuchi, Osono und Shimizu, die die Treiber hinter dem Erfolg ausfindig machen wollten.

In sechsjähriger Forschungsarbeit versuchten *Takeuchi, Osono und Shimizu* das Geheimnis zu lüften, das die Ursache der einmaligen Erfolgsgeschichte des Toyota Produktionssystems ist.

Da sind nach Ansicht der Autoren zunächst **sechs Widersprüche** zu nennen, die kulturimmanent sind:

Toyota

1. bewegt sich langsam aber in großen Sprüngen
2. wächst beständig - ist jedoch ein paranoides Unternehmen
3. arbeitet äußerst effizient, nutzt jedoch die Zeit seiner Beschäftigten in scheinbar verschwenderischer Weise
4. ist geizig aber prast bei Schlüsselthemen
5. besteht auf einfacher interner Kommunikation und bildet doch komplexe soziale Netzwerke
6. hat eine strikte Hierarchie - doch ermöglicht seinen Mitarbeitern "zurückzuschlagen"

Interessant sind die **sechs Treiber**, die Toyota nach Einschätzung der Studie voranbringen:

1. unmögliche Ziele
2. Lokale Anpassungen / Customizing
3. Experimentierfreude
4. Werte der Gründer
5. Integratives Personalmanagement
6. Offene Kommunikation

Die oben genannten Begrifflichkeiten repräsentieren ihrerseits komplexere Zusammenhänge, die hier demnächst weiter ausgeführt werden.

Es ist immer wieder festzustellen, dass man hierzulande manchmal meint, allein mit der Einführung von [KVP Methoden](#) herausragende [KVP Ergebnisse](#) erzielen zu können. Tatsächlich belegt die Studie, dass es einer KVP Kultur in einem umfassenden Sinne bedarf. Der Weg dahin geht nur über [Change Management](#), die [Unternehmenskultur](#) und die [Führung](#) gilt es systematisch weiterzuentwickeln.

Wer sich selbst zur Studie einlesen mag: Die Autoren (H. Takeuchi, E. Osono, N. Shimizu) haben in Harvard Business Review June 2008 p. 96 ff. einen Artikel über ihre Arbeit veröffentlicht - "The Contradictions That Drive Toyota´s Success".