

NZZ Online

Effizienz durch klare Regeln – Akio Toyoda

Erschienen bei NZZ Online am 20.07.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

*„Ausnahmen sind nicht immer die Bestätigung einer alten Regel. Sie können auch Vorboten einer neuen Regel sein.“
Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin (1830-1916)*

Klare Regeln in Unternehmen geben den Mitarbeitern bei vielen Herausforderungen eine gute Orientierung, können deren grundsätzliche Motivation steigern - und mehr noch: Sie bieten jederzeit ein geeignetes Fundament, auf dem sich Angehörige verschiedener Abteilungen (auch über Landesgrenzen hinweg) oder Ebenen effektiv verständigen können. Die unterschiedlichsten Aspekte zur Unternehmensentwicklung können durch entsprechende Regeln gefördert werden. Wichtig ist, dass diese Regeln klar für alle und über alle Hierarchieebenen hinweg kommuniziert sind und verbindlich gelten. So werden sie zum wirksamen Werkzeug für das laufende Geschäft, aber auch für kritische Ausnahmesituationen.

Ein Unternehmen, das erfolgreich stringente Grundsätze formuliert hat und befolgt, ist Toyota. In dessen zehn »*Management Principles*« steht sinngemäß Übergeordnetes wie „Behalte stets das

abschließende Ziel im Auge“ oder „Denke nicht in Schablonen“. Aber auch Praktisches wie „Weise Aufgaben und Kompetenzen eindeutig zu“ oder „Teile alle Informationen zeitnah mit Kollegen, denen sie helfen könnten“.

Viele hochrangige Führungskräfte von Toyota sehen gerade in diesen »*Management Principles*« einen wesentlichen Baustein, der es dem Konzern ermöglichte zum weltweit führenden Automobilkonzern aufzusteigen, mit fortschrittlichen Produkten, wie der Marktführung von Hybrid-Fahrzeugen und Qualitätsstandards, die in der Branche als einzigartig gelten. Als dennoch eine Reihe größerer Rückrufaktionen, aber auch Produktionsausfälle durch das jüngste Erdbeben in Japan Toyota stark belastet hatten, konnte der Konzern unter anderem dank seiner klaren Vorgaben wieder massiv aufholen.

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Aufgaben und Denkanstöße:

- Ihr Unternehmen hat noch keine eigenen Regeln aufgestellt? Diskutieren Sie mit vertrauten Kollegen, ob man ein derartiges Projekt anstoßen könnte. Schon alleine das Überlegen sinnvoller Grundsätze für das eigene Arbeitsumfeld stiftet Nutzen.
- In Ihrer Firma existiert bereits ein klares Regelwerk? Hinterfragen Sie, was genau das Ziel und der Sinngehalt der einzelnen Leitsätze sind. Ein fundamentales Verständnis davon kann jeden stärker mit der Firmenphilosophie in Einklang bringen.