

# Vor- und nachgedacht von Alexander Grombach

## Weiterbildung und Unternehmensziele

Haben Sie auch schon mal ein Seminar mit zweifelhaftem Mehrwert besucht? Oder wurden Sie vielleicht schon mal zu einem Seminar "zwangsgeschickt"? Damit eine Investition in Mitarbeiter die höchsten Zinsen trägt, sollte die Qualifizierung unbedingt auf der Grundlage eines abgestimmten Personalentwicklungsplans erfolgen.

Da dieses so manches Mal nicht die gängige Praxis ist, möchte ich Ihnen heute einige Denkanstöße geben:

Wie legen Sie den Schulungsbedarf Ihrer Mitarbeiter fest? Sind die geplanten Qualifizierungsmaßnahmen im Einklang mit den Unternehmenszielen? Wird das Seminar den persönlichen Anforderungen des zu Trainierenden gerecht? Wurde

der Bildungsauftrag vorab vermittelt und bringen die zu Schulenden die entsprechende Eigenmotivation dafür mit? Besteht die Möglichkeit, das erlernte Wissen unmittelbar in das Unternehmen und in den eigenen Arbeitsablauf einzubringen?

Im Idealfall gehen die Teilnehmer schon mit konkreten Zielen und offenen Fragen zu einem Seminar. "Pull statt Push!" Denn wenn einem "entsendeten Opfer" das Wissen fast schon aufgedrängt werden muss, geht es nicht ins Hirn. Teilweise bekommt man das Gefühl, dass solche Mitarbeiter nicht qualifiziert, sondern erzogen werden sollen.

Wird das Erlernte direkt im Anschluss am eigenen Arbeitsplatz eingesetzt, fällt das

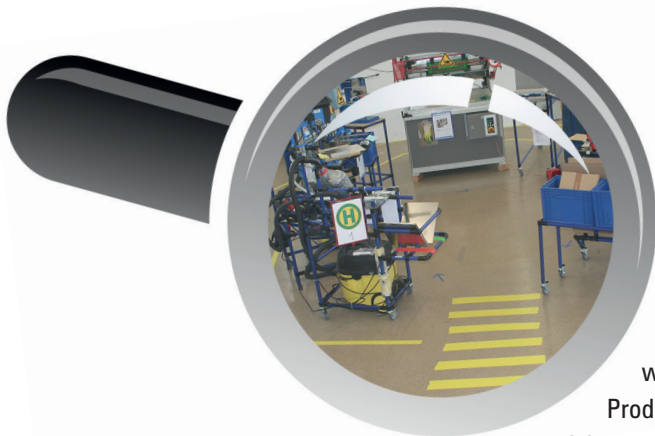
neue Wissen auf fruchtbaren Boden. Der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Fortbildungsmaßnahme amortisiert sich dadurch im Handumdrehen.

Meine Empfehlung: Geben Sie mit der Buchung einer Schulungsmaßnahme keinen Erziehungsauftrag weiter, sondern nutzen Sie diese als Mittel zur strategischen Mitarbeiterentwicklung und um Ihre Unternehmensziele zu erreichen. Berücksichtigen Sie diese grundlegenden Anreize, entsteht mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eine Win-Win-Situation für das Unternehmen und den Mitarbeiter.

Über ein Feedback zu Ihren Erfahrungen freue ich mich unter

[alexander.grombach@cetpm.de](mailto:alexander.grombach@cetpm.de)

## TPM-/Lean-Begriffe unter der Lupe



### Hancho

"Hancho" wird oft mit Vorarbeiter oder Teamleiter übersetzt. Tatsächlich bedeutet "han" im Japanischen "kleine Gruppe mit dichter Betreuung". Bei Toyota heißt der Hancho heute Group Leader. Früher gab es dort folgende Struktur: Kocho (Meister), Kumicho (Chief Leader) und Hancho (Group Leader). Heute geht es nicht mehr um Hierarchien, sondern um die gute Zusammenarbeit im Team. „In Teams zu arbeiten berührt etwas Ureigenes, was das Menschsein ausmacht“, betont Shunji Yagyu, ein Kenner des Toyota Produktionssystems. „Der Hancho hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Linie nicht stoppen muss. Dafür muss er in unmittelbarer Nähe agieren“. Bei Toyota werde die Linie nicht so oft gestoppt, weil der Hancho die Probleme im Vorfeld beseitigt. Die Teammitglieder haben die Aufgabe, Abweichungen sofort zu melden. Der Hancho hat die Aufgabe, die Abweichungen zu minimieren. Dennoch fungiert er als integraler Bestandteil des Teams, sozusagen als Spielmacher und Mannschaftskapitän.

Laut Yagyu gilt die Regel: Den besten Mann rausnehmen und zum Teamleiter machen. Dann wird das Team produktiver. In vielen Unternehmen sind oft die Meister mit Alltagsproblemen so ausgelastet, dass sie keine Zeit für strategische Überlegungen haben, wie man die gesamte Arbeitssituation verbessern könnte. Der Hancho kann hier Entlastung bringen.