

Production Systems 2009

Der Mensch als Erfolgsquelle

von Sabine Leikep
Produktion Nr. 26, 2009

MÜNCHEN (gk). Wie aktiviere ich Menschen? Das erfordert neue Betrachtungs- und Vorgehensweisen, so eine Erkenntnis auf der Production Systems. Immer weniger wird über Methoden diskutiert, sondern über geeignete Denk- und Handlungsweisen.

Seit Jahrzehnten ist das Produktionssystem von Toyota Vorbild für Unternehmen und Organisationen. Bisher standen methodische Ansätze im Vordergrund. Ein Paradigmenwechsel wurde auf der Production Systems, die Anfang Mai in der BMW-Welt stattfand, sichtbar: Nicht so sehr die Methoden sondern die Menschen sind es, die eine kontinuierliche Bewegung von Organisationen in Richtung Weltklasse bewirken. Die wahre Herausforderung für das Management heißt: Wie aktiviere ich die Menschen? Dies erfordert neue Betrachtungs- und Vorgehensweisen. Deshalb wird immer weniger vorrangig über Methoden diskutiert, sondern über die Schaffung von geeigneten Denk- und Handlungsweisen, die einer neuen Führungskultur entspringen.

Die Toyota-Mitarbeiter machen die Organisation adaptiv

Forscher Mike Rother ist seit vielen Jahren Toyotas Erfolgsgeheimnissen auf der Spur. Seine neueste Erkenntnis ist, dass die Menschen dort Denk- und Handlungsweisen anwenden, welche die Organisation adaptiv machen. „Wir sprechen nicht mehr über Toyota, sondern über menschliches



Bild: H. R. Schulz für Management Circle

Neurobiologe Gerald Hüther: „Nur wenn wir den Menschen Gelegenheit geben, neue Erfahrungen zu machen, können wir Haltungen ändern.“

Verhalten in Organisationen aller Art“, sagt Rother. Ängste und die ROI-Rechnung könnten uns davon abhalten, neue Wege zu gehen. Das Management könne aber Handlungsweisen fördern, durch die Menschen ohne Angst mit unsicheren Situationen umgehen können. So kreierte die Organisation eine Lernzone und bringe alle Mitarbeiter dazu, sich immer wieder darin aufhalten. „Dann setzen wir uns mit Tatsachen auseinander, ob positiv oder negativ, und lernen von den Tatsachen.“

Professor Gerald Hüther, Leiter der Zentralstelle für neurobiologische Präventionsforschung an den Universitäten Göttingen und Mannheim sieht dies so: „Es geht nicht um das Verhalten, sondern um die Haltungen, die dahinter stehen.“ Jede Erfahrung hinterlasse eine Gedächtnisspur: Was habe ich erlebt und wie ist es mir dabei gegangen? Diese verdichteten Erfahrungen aus Wahrnehmungen verknüpft mit Emotionen bilden eine

Haltung, die sich auf das Verhalten auswirkt. „Haltungen kann man nicht verändern, wenn man die Erfahrungen nicht verändern kann“, sagt er. „Nur wenn wir den Menschen Gelegenheit geben, neue Erfahrungen zu machen, können wir Haltungen ändern.“ Führungskräfte sollten Mitarbeiter einladen, ermutigen und inspirieren, neue Erfahrungen zu machen. Aber dazu bedürfe es einer völlig neuen Führungskultur. Den alten, heute immer weniger effektiven Führungsstil vergleicht er mit einem Eselstreiber mit Peitsche und Möhren. Toshio Horikiri, CEO Toyota Engineering, bekräftigt, dass der Mensch die Quelle des Unternehmenserfolgs ist. „Wir haben erkannt, dass man die Führungskräfte besser trainieren muss“, sagt Horikiri. Daraus entstand das Total Management System mit dem Ziel, die Denkweise der Manager zu verändern. Neueste Erkenntnisse der Hirnforschung fließen mit ein, um die Manager und Mitarbeiter zu aktivieren.

PRODUKTION-INTERVIEW mit Mike Rother

Geführter Prozess als Schlüssel

von Sabine Leikep
Produktion Nr. 26, 2009

LANDSBERG (gk). Mike Rother ist eigenständiger Forscher, Dozent an der University of Michigan und Gastwissenschaftler an der TU Dortmund. Der Autor mehrerer Fachbücher gilt als Toyota-Spezialist.

Herr Rother, was ist die Kernfrage, mit der Sie sich beschäftigen?

Wie können Organisationen Führungsweisen entwickeln, die bewirken, dass die Organisation anpassungsfähig bleibt beziehungsweise sich ständig weiterentwickelt? Im Schatten dieser ausgeprägten Wirtschaftskrise läuft nämlich ein gesellschaftlicher Wandel ab, der vergleichsweise tiefere und länger anhaltende Änderungen im Verhalten der Menschen mit sich bringt. Diese Paradigmenwechsel betreffen alle Branchen. Aus dieser Sicht hat die Krise vielleicht auch eine positive Auswirkung, sie zwingt uns zum Nachdenken: Wie funktioniert unser Unternehmen heute und wie soll es funktionieren, um langfristig erfolgreich zu sein? Wie bringen wir es dorthin?

Wie bleibt Toyota adaptiv?

Toyota hat die Fähigkeit, effektiver als andere Firmen Anpassungen vorzunehmen. Über viele Jahre blieben die tieferen Gründe für Toyotas anhaltenden Erfolg verborgen. Ein Kern des Erfolges scheint in bestimmten Denk- und Handlungsroutinen zu liegen, die alle Mitarbeiter und Beteiligten befähigt und initiiert, Anpassungen vorzunehmen, zu verbessern und die Organisation kontinuierlich nach vorne zu bringen. Weil wir nicht in

die Zukunft blicken können, ist es möglich, dass Lösungen, die wir heute anwenden, künftig nicht mehr effektiv sind. So sind es nicht die Lösungen wie Toyotas Lean-Methoden oder das heute profitable Produkt, die uns einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Es ist eher die Gabe, die Bedingungen zu erkennen und passende, intelligente Lösungen zu kreieren. Diese Fähigkeit in einer Organisation zu entwickeln ist vielleicht der Schlüssel für Toyotas langanhaltenden Erfolg und zählt zur Verantwortung der Führungskräfte von Toyota. Wir sprechen also nicht von ‚autonomer Eigeninitiative‘, sondern eher von einem geführten Prozess.



Bild: H. R. Schulz für Management Circle

Mike Rother: Die Gabe, die Bedingungen zu erkennen, führt zum Erfolg von Toyota.