

Lean-Leadership im 21. Jahrhundert – eine Vision

Interview mit Dr. Jeffrey K. Liker



Welche Führung braucht es im 21. Jahrhundert? Mit dieser Frage beschäftigten sich die Teilnehmer des vom Campus for Leaders veranstalteten ersten „Alternative Leadership Forum“ im November 2022 (s. auch Yokoten 06/2022). Jeffrey Liker gab in seiner Keynote, basierend auf seiner Studie über Toyota, großartige Erkenntnisse weiter. Lesen Sie hier unser im Rahmen dieser Veranstaltung geführtes Interview mit Jeffrey Liker zum Thema „Führung der Zukunft“.

von Sabine Leikep

Führungskräfte der Zukunft sollten eine wissenschaftliche Denkweise in ihren Teams entwickeln, um anpassungsfähig und innovativ zu sein und so herausfordernde Ziele zu erreichen. Mike Rother Toyota-KATA bietet Führungskräften einen Ansatz, um wissenschaftliches Denken in ihren Teams zu entwickeln – ein Entdecker-Mindset mit Neugier und Experimentierfreude. Die Coaching-KATA hilft Führungskräften, ihre Mitarbeiter bei der Arbeit an anspruchsvollen Zielen zu coachen und dabei eine wissenschaftlichere Denkweise und einen iterativen Ansatz in ihren Teams zu entwickeln. In Anlehnung an die Coaching-KATA habe ich dieses Interview mit Jeff gestaltet. Zunächst sprachen wir über seine längerfristige Vision. Dann folgte ich den Fragen der Coaching-KATA – nicht um Jeff zu coachen, sondern um diesen Ansatz selbst zu erleben. Hier das Ergebnis:

Was ist Ihre Vision/Ihr Ziel?

Toyotas Modell des Toyota Wegs basiert auf kontinuierlicher Verbesserung. Toyota-Führungskräfte brauchen die nötige Denkweise und Fähigkeiten für kontinuierliche Verbesserung und die Werte und die sozia-

len Fähigkeiten, um Menschen respektvoll einzubeziehen. Der Kern kontinuierlicher Verbesserung ist wissenschaftliches Denken. Deshalb habe ich in der zweiten Auflage vom Toyota Weg mein 4P-Modell neu gestaltet und wissenschaftliches Denken in den Mittelpunkt gestellt.

Wissenschaftliches Denken ermöglicht es, sich an das Unerwartete anzupassen und in Richtung des Ziels zu lernen. Anpassungsfähigkeit ist wahrscheinlich eine der wichtigsten Fähigkeiten im 21. Jahrhundert. Und die Entwicklung von Führungskräften liegt in der Verantwortung von Führungskräften. Jede Führungskraft ist ein Coach. Mike Rother entwickelte die Toyota-KATA, um Führungskräfte in wissenschaftlichem Denken zu schulen und ihnen zu helfen, andere zu coachen. Mike Rother, Tilo Schwarz und ich, zusammen mit vielen anderen in der KATA-Community, haben auf verschiedene Weise daran gearbeitet, die Toyota-KATA voranzubringen.

Ich unterrichte den Toyota-Weg seit Jahrzehnten. Die Kernbotschaft ist, dass er mehr ist als nur die Werkzeuge. Es ist eine Art des Denkens. Toyota-KATA gab mir die Möglichkeit, diese Aussage in einen konkreten Weg zu verwandeln, um den Menschen diese Denkweise zu vermitteln.

In mancher Hinsicht ist wissenschaftliches Denken grundlegender als TPS-Tools wie Wertstromanalyse, A3 und 5S. Diese Werkzeuge sind immer noch sehr leistungsfähig, aber wir fragen uns, was diese Werkzeuge und Konzepte brauchen, um Unternehmen grundlegend zu verändern und hochgradig anpassungsfähig zu machen. Wir glauben, dass die Antwort wissenschaftliches Denken ist und KATA bietet eine Möglichkeit, diese Denkweise zu üben.

1. Was ist Ihr nächster Ziel-Zustand, um die Idee der KATA voranzubringen?

Kurzfristig ist mein Ziel, dies nach dieser Veranstaltung im Rahmen meiner Lean Leadership Masterclass in England zu vermitteln. Ich werde dort drei Tage lang Führungskräfte aus Unternehmen weltweit unterrichten. Der Kurs findet im Toyota-Werk in Großbritannien statt, und ich unterrichte gemeinsam mit einer Gruppe von Toyota-Managern. Wir wollen, dass die Teilnehmer mit einer neuen Perspektive auf Führung in ihre Unternehmen zurückkehren. Sie sollen eine andere Sichtweise darauf bekommen, was es bedeutet, kontinuierlich zu verbessern, das Unternehmen zu entwickeln und eine langfristige Strategie zu verfolgen. Sie sollen lernen, wie man Menschen in einer Kaskade durch



Coaching über alle Hierarchieebenen entwickeln kann. Sie sollen den Unterschied zwischen ihrer eigenen und der langfristigen Sichtweise von Toyota erkennen und dazu angeregt werden, eine neue Art des Denkens und Handelns zu erlernen.

2. Wie ist die aktuelle Situation?

Die bisher von mir unterrichteten Teilnehmer sind sich allgemein einig, dass ihr derzeitiger Ansatz für Lean zu mechanistisch ist und sie nicht genug für die Entwicklung ihrer Führungskräfte getan haben. Sie sehen eine große Lücke im Vergleich zu dem, was Toyota tut. Sie erkennen, dass Lean mehr ist als „Beseitigung von Verschwendung“. Die Verbesserungs-KATA ist zukunftsorientiert und sehr zielgerichtet, während die Vermeidung von Verschwendung in die Vergangenheit blickt oder darauf, wo derzeit Verschwendung ist.

Lean zu werden ist eine Herausforderung, die nicht darin besteht, Verschwendung zu eliminieren, Kosten zu senken oder Mitarbeiter abzubauen. Vielmehr geht es darum, in Bezug auf die Marke, das Unternehmensimage und die globale Kundenorientierung zukunftsorientiert zu handeln. Bei der alten Vorgehens- und Denkweise geht zu viel verloren und die willkürliche Beseitigung von Problemen wird uns nicht in die Zukunft bringen.

3. Welche Hindernisse halten Sie ab, den Zielzustand zu erreichen?

Ein Hindernis könnte sein, dass Teilnehmer mit bestimmten Erwartungen zu meinen Schulungen kommen. Sie stellen vielleicht sehr kurzfristige Fragen wie: Meine Mitarbeiter wollen nichts ändern, welchen Knopf muss ich drücken, um das zu ändern? Wie kann ich meine 20 Produktionswerke weltweit schnell auf die nächste Stufe bringen? Welches sind die richtigen Lean-Kennzahlen und wie kann ich diese mit Incentivierung und Bestrafungen verbinden, um die Mitarbeiter zu motivieren?

Meine Aufgabe ist es, diesen Menschen zu helfen, langfristig zu denken, statt zu versuchen, mit kurzfristigen Maßnahmen ihre Probleme zu adressieren. Das ist ein Entwicklungsprozess, der Jahre und

nicht Monate dauert. Zu Beginn ist die Zahl der Führungskräfte, die zu wissenschaftlichem Denken anleiten und coachen können, meist begrenzt. Man sollte sich zunächst auf eine kleine Anzahl von Projekten konzentrieren, um wichtige Führungskräfte zu coachen und zu entwickeln, die dann später selbst Coaches werden. Der Fokus auf kurzfristige Kosteneinsparungen wird dem langfristigen Ziel der Personalentwicklung nicht gerecht; das braucht mehr Zeit.

4. Was ist Ihr nächster Schritt?

Wirksame Führung und die Entwicklung einer lernenden Lean Organisation bedarf vieler Fähigkeiten. In einem dreitägigen Kurs wird es nicht gelingen, diese Fähigkeiten zu entwickeln. Wir können aber ein Konzept vorstellen und ein Bild vermitteln, wie eine hoch entwickelte Lean-Organisation aussieht. Bei Toyota werden die Teilnehmer viele faszinierende Dinge sehen. Der Versuch, diese Lösungen zu kopieren reicht aber nicht. Wir hoffen Inspiration zu geben und aufzuzeigen, wie eine lernende Lean-Organisation aussieht. Jede Führungskraft muss herausfinden, wie die eigene Vision genau aussieht und wie sie realisiert werden kann, um das jeweilige Unternehmen voranzubringen. Die Herausforderungen sind dabei ganz unterschiedlich. Ich helfe den Teilnehmern zu überlegen, worauf sie sich konzentrieren können, um mit dem Experimentieren und Lernen zu beginnen.

5. Was haben Sie gelernt beim Alternative Leadership Forum?

Ich war überrascht von dem Format, das Tilo Schwarz und Constantin May ausgearbeitet haben. Bisher war ich es gewohnt, dass auf solchen Konferenzen ein Vortrag dem anderen folgte und zwischendurch Fragen beantwortet werden. Hier beim Alternative Leadership Forum gab es kürzere Zeitfenster, Diskussionen in kleinen Gruppen und einen hohen Anteil an Interaktion. Die Teilnehmer zeigten eine hohe Motivation, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Die Fragen der Teilnehmer waren interessant und anspruchsvoll. Es hat mich beeindruckt, wie sehr wir in die Tiefe gehen konnten.

Ich habe gelernt, dass ich meine bisherige Art, Vorträge zu halten und Fragen zu beantworten, hinterfragen sollte. Mir gefiel die Idee bei dieser Veranstaltung, dass die Menschen in Kleingruppen miteinander diskutieren und die Lerninhalte reflektieren. Es ist mir bewusst geworden, wie wertvoll der Austausch und die gemeinsame Reflexion der Inhalte sind.

Mein Eindruck ist, dass am Campus for Leaders in Deutschland eine Community entsteht, in der sich Menschen aus unterschiedlichen Unternehmen vernetzen und Erfahrungen rund um das Thema Führung, Lean und wissenschaftliche Denkweise austauschen und voneinander und miteinander lernen. Ich wünsche mir, dass diese neu initiierte Community weiter wächst. ■

KATACON EUROPE

JOIN ME

MAY 3+4 - 2023, AUSTRIA