

## Unser Verständnis von Führung und Management verwandeln

Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Managementansatz, der alle Mitglieder einer Organisation dazu bringt, sich an der ständigen Verbesserung und Adaption der Organisation zu beteiligen. Stellen Sie sich weiter vor, dass diese Methode nicht allzu schwer zu verstehen ist, obwohl sie sich davon unterscheidet, wie wir heute managen. Darum geht es in diesem Buch: Ein Unternehmen an die Spitze zu führen und es dort zu halten, indem jeder – Sie eingeschlossen – in seinem Denken, Handeln und Reagieren beeinflusst wird.

In vielen Unternehmen herrscht eine unausgesprochene Frustration wegen der Kluft zwischen Leadership und dem tatsächlichen Geschehen. Ziele werden gesetzt, aber nicht erreicht. Veränderung findet nicht statt. Die großen Labels in der Musikindustrie wurden durch digitale Musik-Downloads an der Breitenseite getroffen, obwohl die große Verbreitung von Kassettenrekordern, mit denen sich jeder seinen persönlichen Musikmix zusammenstellen kann, seit 30 Jahren darauf hinweist, dass es dafür einen Markt gibt. Über Jahrzehnte hinweg haben sich die Automobilhersteller in Detroit gegen die Entwicklung kleiner, spritsparender Modelle in ihrer Produktpalette entschieden – trotz der Signale seit den 1970er Jahren, dass es für diese Produkte einen wachsenden Markt gibt. Marktführer der PC-Industrie haben die Entwicklung kompakter, internetfähiger Laptops, die zugeschnitten sind auf Web-Surfing, Mail, Foto-Sharing, Musik-Downloads und Videos, erst spät erkannt, obwohl das genau die Anwendungen sind, für die viele Menschen ihren Laptop nutzen – zum Beispiel im Coffeeshop, für jedermann sichtbar.

Unsere Reaktion auf das Schicksal der Automobilhersteller, Musikindustrie, PC-Hersteller und hunderte anderer Unternehmen wie diesen ist vorhersehbar: Wir führen die mangelnde Adaption des Unternehmens auf schlechte Entscheidungen von Managern und Führungskräften zurück und fordern manchmal sogar deren Ablösung. Aber kann es wirklich so viele schlechte Manager und Führungskräfte geben? Ist das die Ursache des Problems? Ich kann Ihnen versichern, dass wir mit übereilten Behauptungen über schlechte Manager auf dem falschen Weg sind.

Warum fallen Unternehmen im Wettbewerb zurück und was können wir dagegen tun? Was sollen wir ändern und *in welche Richtung* sollen wir es ändern? Wenn Sie erst einmal die Antworten auf diese Fragen kennen, werden Sie deutlich besser in der Lage sein, Menschen zu führen, zu managen und sicherstellen, dass Ihre Organisation ihren Weg in die Zukunft findet.

Die meisten Unternehmen werden durch verantwortungsbewusste und fleißige Menschen gemanagt, die wollen, dass ihr Unternehmen und ihr Team erfolgreich sind. Die Schlussfolgerung liegt also auf der Hand: Nicht die Menschen, sondern das vorherrschende *Managementsystem*, in dem wir arbeiten, ist der Täter. Das Problem liegt darin, wie wir unsere Unternehmen managen. Der Konsens wächst, dass ein neuer Ansatz gebraucht wird. Aber bislang ist uns noch nicht klar, wie die Veränderung aussehen muss.

Wirtschaftsautoren vertreten manchmal den Standpunkt, dass gut etablierte, erfolgreiche Unternehmen zurückfallen, während neuere Unternehmen prosperieren, weil diese nicht in einem überholten, unzeitgemäßen Denkmuster gefangen sind. Oberflächlich betrachtet mag das zutreffen, aber die dabei wichtige Erkenntnis liegt tiefer. Das Problem besteht nicht in einem veralteten Denkmuster an sich, sondern darin, dass dieses keine kontinuierliche Verbesserung und Adaption beinhaltet.

Beruhend auf meinen Forschungen über Toyota kann ich Ihnen ein Führungsverhalten vorstellen, das unserem derzeitigen Vorgehen nachweislich überlegen ist. Ich wende mich an alle, die nach einem Weg suchen, Menschen zu führen und zu entwickeln, der kontinuierliche Verbesserung, Adaption und Spitzenergebnisse hervorbringt. Es spielt keine Rolle, ob Sie ein erfahrener Manager, eine Führungskraft oder ein Ingenieur sind, oder gerade erst anfangen, Managementmethoden kennen zu lernen oder anzuwenden. Ihr Unternehmen kann aus wenigen Mitarbeitern bestehen oder aus Tausenden. Sie sind erfolgreich, aber wollen noch besser und auch in Zukunft relevant sein.

Eine Definition von Management: Das systematische Anstreben erwünschter Zustände durch den konzertierten Einsatz menschlicher Fähigkeiten.

Da wir die Zukunft nicht kennen, können wir auch nicht vorhersagen, welche Managementsysteme wir dann nutzen werden. Aber genau deswegen können wir Folgendes festhalten: Ein effektives Managementsystem wird eines sein, durch das sich eine Organisation stets an unvorhersehbare, dynamische Verhältnisse anpasst und Kunden zufriedenstellt. Situationen werden je nach Ort und Zeitpunkt unterschiedlich sein, sodass wir nicht im Voraus sagen

können, was wir tun müssen. Menschen zur Implementierung spezifischer Lösungen wie Montagezellen, Six-Sigma-Tools, Kanban, eines Diesel- oder Hybrid-Antriebs oder eines aktuell hoch profitablen Produkts hinzuführen, macht ein Unternehmen nicht anpassungsfähig und führt nicht zu kontinuierlicher Verbesserung. Entscheidender ist, wie Menschen eine Situation wahrnehmen und verstehen, und dass sie auf eine Weise reagieren können, die das Unternehmen an die Spitze bringt.

Eines der derzeit besten Beispiele eines anpassungsfähigen, sich permanent verbessernden Unternehmens ist Toyota. Natürlich unterlaufen auch Toyota Fehler, aber kein anderes Unternehmen scheint auf vergleichbare Weise fähig zu sein, sich jeden Tag in allen Prozessen derart systematisch, effektiv und kontinuierlich zu verbessern und anzupassen. Nur wenige Unternehmen erreichen so viele ambitionierte Ziele innerhalb des vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmens.

Aber wie schafft Toyota das?

Wir wissen seit langem, dass Toyota etwas tut, was das Unternehmen stärker als andere befähigt, sich permanent zu verbessern. Und wir haben erkannt, dass dies auf den Managementansatz zurückzuführen ist. Bisher wurde jedoch nicht aufgezeigt, wie Toyota im alltäglichen Managementprozess kontinuierliche Verbesserungen und Adaption in die Organisation einbettet.

In der fortwährenden Bemühung zu verstehen und zu beschreiben, wie Toyota vorgeht, liefern die meisten Bücher Listen von Methoden und Prinzipien bei Toyota. Diese Punkte mögen alle richtig sein, aber das Listenerstellen erklärt nicht, wie Menschen bei Toyota geführt werden. Zudem zeigen 20 Jahre, in denen vergeblich versucht wurde, Toyotas Erfolg nachzubilden, dass solche Listen nicht umsetzbar sind. Das liegt daran, dass die Methoden und Prinzipien einer Organisation zu jedem Zeitpunkt ein *Ergebnis* sind, das den Denk- und Verhaltensweisen der Mitglieder entstammt. Die Wettbewerbsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kultur einer Organisation entstehen aus den Routinen und Gewohnheiten, die das Vorgehen der Organisationsmitglieder jeden Tag bestimmen. Es ist eine Frage des menschlichen Verhaltens, der »Human Behavior«.

Die letzten 20 Jahre haben gezeigt, dass der Versuch, die Methoden, Techniken oder Prinzipien eines anderen Unternehmens einfach zu kopieren, wenig an der Kultur eines Unternehmens und seiner Vorgehensweise ändert. Wie bringt dies Menschen beispielsweise dazu, Prinzipien tatsächlich zu leben? Dagegen ist die Fokussierung auf das tägliche Entwickeln der Verhaltensmuster ein Hebelansatz, weil – wie uns die Psychologie zeigt – Verhaltensmuster durch Übung veränderbar, erlernbar und reproduzierbar sind.

Was bislang fehlte, war ein Blick unter die Motorhaube bei Toyota. Diese Lücke wird nun geschlossen. Was sind die täglichen Verhaltensmuster bei Toyota und wie werden sie gelehrt? Die Antworten liegen in *Die Kata des Weltmarktführers*. Durch die Beschreibung dieser zugrunde liegenden Denk- und Verhaltensroutinen ermittelt dieses Buch den Kontext, in dem Toyotas Methoden, Techniken und Prinzipien entwickelt werden und funktionieren.

Dieses Buch beschreibt zwei bestimmte Verhaltensroutinen – Muster oder Gewohnheiten des Denkens und Verhaltens –, die Tag für Tag bei Toyota praktiziert werden. In Japan wird eine solche Routine *Kata* genannt. Diese Verhaltensmuster sind nicht sichtbar, sie sind nicht in Unterlagen bei Toyota beschrieben, und man braucht lange, um sie zu erkennen. Dennoch werden bei Toyota alle Mitarbeiter auf diese Weise geführt. Diese zwei *Kata* werden allen Toyota-Mitarbeitern vermittelt und tragen entscheidend dazu bei, dass Toyota ein anpassungsfähiges und sich kontinuierlich verbesserndes Unternehmen ist. Wenn Sie Toyota verstehen und dessen Erfolg nachbilden wollen, dann sind es diese beiden *Kata* – und weniger Toyotas Techniken oder Prinzipien –, die Sie studieren sollten. Toyotas Intention bei der Nutzung dieser *Kata* unterscheidet sich so sehr von unserem Führungsstil, dass wir aus unserer Perspektive am Anfang Schwierigkeiten haben, diese *Kata* zu verstehen oder auch nur zu erkennen. Aber die Bereitschaft, eine neue Perspektive einzunehmen, wächst. Und wenn wir erkannt haben, wie Toyota die zwei in diesem Buch beschriebenen *Kata* nutzt, können wir uns selbst weiterentwickeln, anstatt nur den Versuch des Kopierens zu unternehmen. Sobald unser Verstand ein zugrunde liegendes Muster erkannt hat, wird ein Thema für uns handhabbar. Die hier beschriebenen *Kata* können nicht in einem einzigen Kapitel erklärt werden, aber letztlich sind sie gar nicht so schwer zu verstehen. Genauso soll es auch sein, denn Toyota möchte, dass jeder im Unternehmen diese *Kata* ausüben und anwenden kann.

Dieses Buch wird dabei helfen, die Muster zu erkennen.

Die hier vorgestellten neuen Informationen ersetzen nicht das bereits über Toyota veröffentlichte Material. Allerdings bedarf unser bisheriger Ansatz von »Lean« einiger Anpassungen. Sie sollen ein größeres Verständnis dessen erlangen, wie Toyota kontinuierliche Verbesserung und Adaption erreicht (was Ihnen auch viel über Toyota insgesamt sagen wird), und was notwendig ist, solche Verhaltensmuster in einem anderen Unternehmen als Toyota zu entwickeln. Zu diesem Zweck behandelt dieses Buch zwei übergeordnete Fragen:

1. Was sind die unsichtbaren Managementroutinen und -denkweisen, die Toyotas Erfolg im Hinblick auf kontinuierliche Verbesserung und Anpassung zugrunde liegen?

## 2. Wie können andere Unternehmen ähnliche Routinen und Denkweisen in ihrer Organisation entwickeln?

Dieses Buch stellt die Verhaltensmuster bei Toyota bis zu einem Punkt vor, an dem wir mehr über Organisationspsychologie reden als über Toyota an sich. Toyota ist ein Produktionsunternehmen, und die hier vorgestellten Verhaltensmuster wurden im Rahmen von Forschungen in Produktionsumgebungen entdeckt. Dennoch sind sie universell und in vielen unterschiedlichen Organisationen anwendbar – ob alt oder neu, produzierende oder andere Branchen, ob Organisationsspitze oder -basis. Letztendlich geht es hier nicht nur um Toyota, sondern um eine andere Art, Menschen zu führen und Ereignisse im täglichen Leben zu betrachten und damit umzugehen.

## Wie ich gelernt habe

Ich war nie bei Toyota angestellt und habe auch nie in einer Toyota-Fabrik gearbeitet. Im Nachhinein erwies sich das aus zwei Gründen als Vorteil:

1. Ich musste Vieles durch Ausprobieren und Experimentieren in realen Betrieben und Managementumgebungen selbst herausfinden.
2. Nach etlichen Versuchen begann ich die Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen, die sich von unseren vorherrschenden Managementroutinen unterscheiden. Diese Unterschiede werden von Toyota-Insidern meistens übersehen, weil ihnen die Vergleichsmöglichkeiten fehlen. Besucher, Beobachter oder Interviewer bei Toyota erkennen die Unterschiede ebenfalls nicht, weil sie unter der Oberfläche liegen.

Die meisten Erkenntnisse in diesem Buch beruhen auf Erfahrungen aus erster Hand bei der Arbeit mit sehr vielen Unternehmen. Dieser iterative »Do it yourself«-Ansatz nimmt viel Zeit in Anspruch, liefert jedoch ein deutlich tieferes Verständnis und mehr Einsichten, als dies durch Benchmarking oder Interviews allein möglich ist. Die daraus gezogenen Lehren entstanden in mehreren Jahren durch

- Anwendung bestimmter technischer und betriebswirtschaftlicher Toyota-Methoden in anderen Unternehmen. Dazu gehören iterative Anwendungsversuche mit besonderer Aufmerksamkeit für das, was *nicht* wie geplant funktioniert, dem Erforschen der Gründe, der Anpassung und dem erneuten Versuch. Dieser experimentelle Ansatz wird bekanntlich als PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) bezeichnet.

- regelmäßige Besuche von Toyota-Standorten, Zulieferern von Toyota sowie einer Vielzahl von Treffen mit aktuellen und ehemaligen Toyota-Mitarbeitern, um Beobachtungen anzustellen und neu gewonnene Erkenntnisse zu besprechen.

Die Forschung beinhaltet ein ständiges Zusammenspiel dieser beiden Untersuchungsaspekte, die sich gegenseitig beeinflussten. Um diese Wechselwirkung zu ermöglichen und zu fördern, führe und aktualisiere ich stets ein Dokument, in dem Gelerntes reflektiert und die nächsten Fragen bestimmt werden. Dieses Dokument stellt sicher, dass Besprechungen soweit wie möglich auf Fakten und Daten basieren. Sie halten im Wesentlichen die bis dato aktuelle Version dieser Aufzeichnungen in Händen. Auf diese Weise habe ich die grundlegenden, aber nicht auf Anhieb sichtbaren Aspekte des Toyota-Ansatzes extrahiert – das, was sich sozusagen hinter dem Vorhang befindet.

Die fünf Teile dieses Buches spiegeln den Forschungsverlauf wider. Teil I beschreibt die Herausforderung an ein Unternehmen, langfristig zu überleben. In Teil II wird diese Herausforderung vor dem Hintergrund des heutigen Managements von Unternehmen betrachtet. Dies ist eine wichtige Vorstufe: Um zu verstehen, was an den Denk- und Verhaltensroutinen bei Toyota anders ist, müssen wir zuerst unsere eigenen verstehen. Das führt zu der nächsten Frage: Wie sollen die Menschen in einer Organisation handeln, damit diese langfristig erfolgreich ist? Bei Toyota liegt die Antwort hierauf vor allem in dem, was ich als *Verbesserungs-Kata* bezeichne. Teil III geht detailliert auf diese Kata ein und bildet das Herzstück des Buches. In Teil III sollte der Groschen fallen.

Die Verbesserungs-Kata kommt jedoch nicht allein deshalb in Schwung, weil es sich dabei um eine gute Idee handelt. Die logische nächste Frage lautet deshalb: Wie bringt Toyota allen Mitarbeitern ein der Verbesserungs-Kata entsprechendes Verhalten bei? Die Antwort hierauf ist das, was ich als Toyotas *Coaching-Kata* bezeichne, und wird in Teil IV beschrieben. Im Anschluss stellt sich die Frage: Wie entwickelt man ein Verbesserungs-Kata-Verhalten in anderen Unternehmen? Diese Frage wird in Teil V angesprochen. Teil V ist der Schwerpunkt meiner aktuellen Forschungen und behandelt folgendes Thema: Wie können andere Organisationen eine eigene Verbesserungs-Kata entwickeln?

Natürlich endet der Forschungszyklus niemals, weshalb dieses Buch den Erkenntnisstand zu einem bestimmten Zeitpunkt wiedergibt. Es gibt immer noch mehr zu lernen und es gibt in diesem Buch zweifelsohne einige Fehler und Aussagen, die irgendwann nicht mehr zutreffen. Es ist ein Zwischenbericht, so wie jedes Buch, weil nichts endgültig ist.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass die hier beschriebene Art des Denkens und Handelns ein Potenzial birgt, das über die Wirtschaftswelt hinausgeht. Uns wird ein wissenschaftlich-systematischer und konstruktiver Weg aufgezeigt, mit Problemen, Ungewissheit und Veränderung umzugehen. Mit anderen Worten: eine Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten und Ziele, die hinter den Horizonten liegen, erreichen können. Je mehr ich Toyota studiert habe, desto mehr faszinierten mich die weitergehenden Möglichkeiten solcher »Life Lessons«, und ich möchte Sie einladen, beim Lesen dieses Buches ebenfalls darüber nachzudenken.<sup>3</sup>

MIKE ROTHER  
FRÜHJAHR 2009  
ANN ARBOR, USA/KÖLN, DEUTSCHLAND

---

3 Ein Hinweis zur Terminologie: Einige der hier verwendeten Begriffe werden von Toyota nicht benutzt. Um das Verständnis zu erleichtern, wie die Mitarbeiter von Toyota denken und handeln, musste ich einige neue Begriffe prägen. Diese Begriffe werden Mitarbeitern von Toyota vielleicht zunächst nichts sagen; dennoch arbeiten und verhalten sie sich so, wie es hier beschrieben wird.