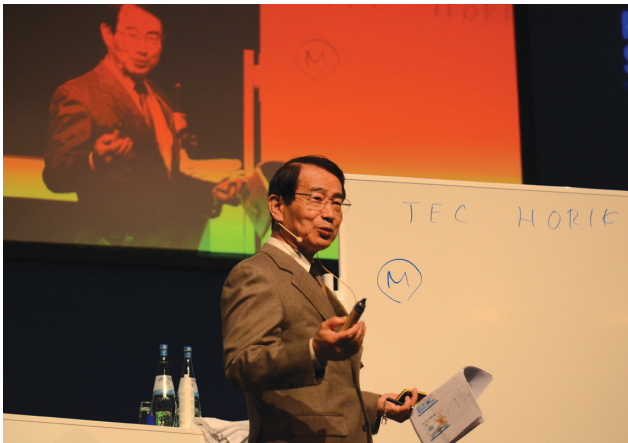


Wie ticken Menschen?

Emotionale Aktivierung und effektives Coaching als Erfolgsfaktoren im Leanprozess

von Sabine Leikep

Bei der 14. Jahrestagung Production Systems in Frankfurt erinnerten die Moderatoren Dr. Christoph Hollemann und Carsten Klages an die Anfänge, als Lean Management Europa eroberte und die Methoden im Vordergrund standen. Im interaktiven Austausch mit dem Publikum über ein elektronisches Abstimmungssystem war man sich einig, dass es für dauerhaften Erfolg sehr wichtig ist, Einstellungen bei den Menschen zu entwickeln und nicht nur Abläufe zu optimieren. Diese Meinung spiegelte sich in den Vorträgen der Experten wieder.



Toshio Horikiri blickt auf 36 Jahre TPS-Erfahrung zurück. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie man Menschen motiviert.

„Motivation ist unsichtbar, die fühlt man eher im Herzen“ so beschreibt Toshio Horikiri, CEO, Toyota Engineering Co. Ltd (tec), Nagoya (Japan), den seiner Ansicht nach wichtigsten Aspekt, der zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Mit etwas Erfahrung könne man doch etwas erkennen: „Wenn die Motivation steigt, dann weiten sich die Pupillen und man kann das Funkeln in den Augen sehen.“ Für ein Unternehmen sei es notwendig, die Motivation in der Organisation zu steigern. Ein ganz großer Hebel dafür sei Kaizen. Motivation könne nur durch eine Aktivität gesteigert werden, und das Ergebnis müsse Anerkennung durch einen Vorgesetzten finden, rät Horikiri. Bei Toyota nenne man dies „Aktivierung des Arbeitsumfeldes“ und das sei eine ganz wichtige Aufgabe des Managements. „Wenn man ausschließlich Unternehmensziele verfolgt, dann sinkt die Motivation“, so Horikiri. Wenn die Menschen Spaß am Arbeiten hätten, dann würden positive Unternehmensergebnisse folgen.

Das Toyota-Produktionssystem *TPS* wurde weiterentwickelt zu *Total TPS* unter Einbindung der administrativen Bereiche mittels *TMS* (Total Management System). Der neue Ansatz habe das Ziel, nicht Sichtbares sichtbar zu machen, erklärt Toshio Horikiri. Es nütze nichts, wenn Manager in Unternehmen tolle

Ziele herausgeben, die oft von der nächsten Ebene nicht richtig verstanden werden. „Und die Menschen auf der Ebene, die tatsächlich arbeitet, die wissen schon gar nicht, was sie tun sollen“ bemängelt der Experte. „Bei Kaizen muss sich die untere, die Arbeitsebene bewegen“ betont Toshio Horikiri. Dazu sei es wichtig, dass die Menschen auf eine bestimmte Wissensstufe gebracht werden.

Er stellte ein 8-Stufenmodell für den Kaizen-Verständnisgrad vor, das von Null Kenntnissen bis hin zur Befähigung zum internationalen Management reicht. Jeder Mitarbeiter sollte mindestens in Stufe 5 kommen, wo er nach Ausbildung durch Seminare, Lektüre von Büchern, Diskussionen und praktischer Erfahrung in der Lage sei, Kaizen anzuwenden. Eine mangelnde Ausprägung der Kenntnisse sei ein Grund, wenn Zielentfaltung nicht funktioniere.

Menschen entwickeln

„Wissen an sich stellt keinen Wert dar. Erst wenn es in der Praxis umgesetzt wird bekommt es einen Wert“ so Horikiri. Daher müsse jeder einzelne Mensch in der Organisation entwickelt werden. Ein ganz wichtiger Faktor neben dem Wissen sei die Motivation. Dahinter stünden Emotionen wie z.B. „Ich mag meinen Chef nicht“. Es sei wichtig, dass man sich anstrengt, die Motivation in einer Organisation zu steigern durch die Aktivierung des Arbeitsumfeldes.

„Früher waren Abteilungs- und Gruppenleiter für Disziplin zuständig – das hat nicht so richtig funktioniert. Heute ist es Aufgabe des Managers, die Leute in seiner Gruppe zu entwickeln. Manager lernen durch die Veränderungen in den Gruppen“, so beschreibt Horikiri die neue Vorgehensweise. „Es entstehen starke Gruppen innerhalb der Organisation. Das sind Gruppen mit den richtigen Gewohnheiten. Erst wenn sich diese Gewohnheiten in der Organisation durchsetzen, funktioniert der Zielentfaltungsprozess. Es ist Aufgabe des Managements, starke Gruppen zu schaffen.“



Bill Costantino ist überzeugter Kata-Botschafter

Strukturiertes Coaching

„Unser Gehirn versucht, Energie zu sparen“ so beschreibt Bill Costantino, Lean- und Kata-Experte, Michigan (USA), das Dilemma, dass Menschen dazu neigen, sich auf gewohnten Pfaden zu bewegen und die Notwendigkeit zur Veränderung zu spät zu erkennen. Da wir jedoch in einer Zeit der schnellen Veränderung leben, sei es notwendig, ständig auf neue Herausforderungen zu reagieren. „Wir werden zunehmend mit der Notwendigkeit zur Veränderung im persönlichen Bereich konfrontiert werden“ so der Experte. Die Kata sei eine ideale Methode, um Änderungen im menschlichen Verhalten zu unterstützen. Die Verhaltensroutinen der Verbesserungskata seien einfach zu verstehen, zu lehren und zu erlernen.

„Die Herausforderung ist die Verbindung von Prozessverbesserungen und Unternehmensstrategie“ sagt Costantino. Troubleshooting führe nicht zu einem höheren Performance-Level. Ein bei Anwendung der Kata formulierter Zielzustand sei nicht nur eine Kennzahl, ein Zielzustand bringe die Menschen auf eine Linie und fördere eine gemeinsame Vorgehensweise. „Mit der Kata haben wir eine sehr strukturierte Form des Coaching“ betont Costantino. Hindernisse und Rahmenbedingungen würden sich verändern, aber die fünf Fragen für den Coach seien immer gleich. Durch tägliches Experimentieren anhand kleiner PDCA-Zyklen gelinge es, Herausforderungen zu bewältigen. Die Routine verändere das Mindset und damit das Verhalten. Für einen Coaching-Dialog müssen die Führungskräfte ca. 10 bis 15 Minuten aufwenden.

Mit der Frage, wie großartige Produkte entstehen, beschäftigt sich Kata-Botschafter und Coach Gerardo Aulinger. Er hat herausgefunden, dass dahinter eine Art Schwarmintelligenz steckt. Schwärme seien in der Lage, hochkomplexe Strukturen zu entwickeln, wozu ein Individuum nicht in der Lage sei. Komplexes Verhalten basiere im Grunde auf einfachen Regeln. „Schwarmintelligenz ist ein emergentes Phänomen“ erklärt er. „Wie können wir dieses Phänomen auf Organisationen übertragen, um mit einer wachsenden Komplexität umzugehen? Die Menschen benötigen ein Verhaltensmuster, das ihren Fähigkeiten entspricht. Es sollte hierarchieunabhängig sein und zielführend überall funktionieren“. Hier komme die Kata ins Spiel. „Die Aufgabe der Führungskräfte hat sich verändert“, so Aulinger. „Sie sollen nicht Lösungen vorgeben, sondern als Coach die Mitarbeiter entwickeln“. Eine momentane Herausforderung sei die Ausbildung der Coaches. Es gäbe Ansätze in Unternehmen, durch Bildung von Lerngruppen mit vier Personen, die sich im Kreis täglich coachen, die Coachingfähigkeit zu entwickeln.



Tae-Jin Kim ist Dipl.-Psychologe und beschäftigt sich mit Coaching

„Coaching unterscheidet sich nicht so sehr von Führung“ sagt Tae-Jin Kim, Coach Organisation und Führung, AstraZeneca GmbH, Wedel. Durch die Coachingkata finde eine Evolution statt. Es gehe um das Erlernen von Verhaltensweisen. Um die Haltung eines Menschen zu verändern, bedürfe es eines Erfolgserlebnisses, das eine positive emotionale Verknüpfung bewirke. „Wir brauchen eine systematische Methodik, um neue Verhaltensmuster zu kreieren“ so Tae-Jin Kim. „Wir wollen unsere Mitarbeiter neugierig machen, ob und wie sie Zielvorgaben erreichen werden, und wir wollen einen konstruktiven Optimismus vermitteln.“ Auch gehe es darum, Enthusiasmus, Leidenschaft und Begeisterung zu entfachen - durch tägliches Reflektieren und die Würdigung kleiner Erfolge. „Wenn die Menschen Spaß an der Arbeit haben, erhöht sich die Bereitschaft, länger, ausdauernder und zielführender zu arbeiten“.