

# Neues Denken statt neuer Methoden

Wie Sie in Ihrem Team Potenziale zur Entfaltung bringen

Foto: © Svetlana Lukienko – stock.adobe.com

von Tilo Schwarz

**Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne „Alternative Führung“ gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.**

**L**iebe Führungskräfte und Coaches, heute möchte ich Sie dazu anregen, statt der routinierten Abarbeitung von Methoden eine wissenschaftliche Denkweise im Team zu etablieren.

## Methoden lenken Denken

Was wäre, wenn wir Methoden nicht nur einführen, sondern sie auch nutzen um die Denkweise in unseren Teams zu entwickeln? Ein subtiler Unterschied, der eine große Wirkung haben kann. Immer wieder einer gleichen Vorgehensweise zu folgen, macht die dabei nötige Denkweise zur Gewohnheit.

Die Einleitung eines Veränderungsprozesses bietet gute Gelegenheit zum Methodencheck: Welche Methoden nutzen wir im Team? Welche Denkweise wird dadurch gefördert? Welche Denkweise wollen wir überhaupt? Wie wäre es mit

etwas mehr wissenschaftlicher Denkweise? Zielgerichtet experimentieren, lernen und adaptieren statt Schnellschuss-Mentalität? Wie können wir sicherstellen, dass die Methoden und Formblätter, die wir nutzen, eine solche Denkweise fördern? Es ist wahrscheinlich besser, weniger Methoden zu haben, die dafür aber die gleiche Denkweise fördern.

## Veränderung meistern

Steven Spear erzählt in seinem Buch „Learning to Lead at Toyota“ die wahre Geschichte eines erfolgreichen amerikanischen Managers der bei Toyota anheuert und durch eine harte Schule geht. Die Grundsätze, die Toyota seinen Führungskräften bringt, sind – in Anbetracht der vielen unvorhersehbaren Veränderungen die wir erleben – vielleicht aktuell wie nie:

**Es gibt keinen Ersatz für Beobachtung vor Ort und mit eigenen Augen.** Erfahrung und Fachwissen sind sehr wertvoll und erlauben schnelle und treffsichere Entscheidungen – wenn wir uns einer Sache bewusst sind: Erfahrung ist an Kontext gebunden. Das bedeutet, dass wir diesen erkennen müssen und insbesondere auch, wenn sich die Dinge ändern. Das ist oft schwieriger als wir vielleicht denken. Ein einfaches Gegenmittel: Vor Ort gehen und uns mit eigenen Augen einen frischen Eindruck der aktuellen Situation verschaffen.

**Vorschläge für Veränderung sollten immer als Experiment angelegt werden.** Unsere Wahrnehmung ist bestenfalls stückhaft und unsere Erfahrung durch die Vergangenheit geprägt. Rückblickend

können wir alles erklären, aber vorhersagen was passieren wird, können wir nicht. Auch wenn wir oft ganz sicher sind. In unsicheren Zeiten geht es weniger darum, von vornherein richtig zu liegen, sondern zu verstehen, dass jede Idee getestet werden sollte. Dies sollte schnell geschehen, um aus dem was dann passiert zu lernen und unser Vorgehen anzupassen.

**Mitarbeiter und Führungskräfte sollten so oft wie möglich experimentieren.** Toyota legt den Fokus auf die Durchführung vieler schneller und einfacher Experimente anstelle von einigen wenigen, langfristigen und komplexen Veränderungen. Viel und schnell bedeutet bei Toyota: ein Experiment alle 20 Minuten. Es geht darum, schnell aus kleinen inkrementellen Veränderungen zu lernen, statt lange zu überlegen wie das ganze System neu designed werden könnte.

**Führungskräfte sollten coachen, nicht Probleme selbst beseitigen.** Befähigen statt selbst der beste Feuerlöscher zu sein ist eine echte Herausforderung – aber ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg im komplexen Umfeld. Teamarbeit und Diversität zur Wirkung zu bringen erfordert, Teams Freiraum zu geben und durch Üben einer wissenschaftlichen Denkweise eine Grundlage für das gemeinsame Erschließen von unbekanntem Terrain zu schaffen.

In diesem Sinne: Verleihen Sie Ihrem Team Flügel, Ihr Tilo Schwarz. ■

Dieses Video zeigt eine Zusammenfassung der genannten vier Grundsätze, die Toyota seinen Führungskräften vermittelt:

<https://youtu.be/tLm7c8WY2g0>



DER  
AUTOR

**Tilo Schwarz**  
Leadership-Coach und Autor  
Tilo.Schwarz@lernzone.com

