

Expertenmeinungen

Die Krise als Chance, um alte Strukturen aufzubrechen

Es vergeht kaum ein Tag, an dem wir nicht durch Hiobsbotschaften an die Wirtschafts- und Finanzkrise erinnert werden.

Umsatzeinbussen, Personalabbau oder Schließungen von Unternehmen scheinen an der Tagesordnung zu sein. Hilferufe nach staatlicher Unterstützung werden laut. Doch lassen sich damit die Ursachen bekämpfen?

„Wirtschaftskrisen haben ein Ende. Doch im Schatten dieser ausgeprägten Wirtschaftskrise läuft ein gesellschaftlicher Wandel ab, der vergleichsweise tiefere und länger anhaltende Änderungen im Menschenverhalten mit sich bringt. Und das egal ob Ihr Unternehmen sich in der Automobil-, Musik-, Computer- oder sonstige Industrie befindet. 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?*“ So die Meinung von Mike Rother, Forscher und Dozent an der University of Michigan. Die wichtigste Frage, die er sich im Moment stellt lautet: „Wie können Organisationen Führungsweisen aufbauen, wodurch die Organisation anpassungsfähig bleibt?“ Der Autor mehrerer Fachbücher gilt als Toyota-Spezialist. Seit 20 Jahren beobachtet und erforscht er das Produktionssystem des japanischen Automobilherstellers. Seine Aktivitäten richten sich aber auch auf europäische Unternehmen.

Masaaki Imai, Begründer der Kaizen-Philosophie, sieht es ähnlich. „Eine Krise ist der beste Zeitpunkt, um eine komplette Richtungsänderung vorzunehmen.“ In Asien steht das Wort ‚kiki‘ gleichzeitig für Krise und Chance. Für Imai ist nun der Zeitpunkt gekommen, um mit Kaizen-Methoden die gebeutelten Unternehmen auf ein besseres Fundament zu stellen. Dazu benötigt man keine großen Investitionen. Es geht darum, die Dinge in kleinen Schritten stetig zu verbessern unter Einbeziehung aller Beteiligten. Es sind die Menschen, die durch ihre Bemühungen ihr Unternehmen voranbringen können. Wichtig ist die volle Unterstützung des Top-Managements, dennoch zählt jeder Einzelne. Mittelfristig werden mit KAIZEN dramatische Veränderungen zum Positiven bewirkt. Masaaki Imai fordert, dass staatliche Finanzhilfen für Unternehmen nur unter der Voraussetzung gewährt werden sollten, dass diese anhand der KAIZEN-Philosophie ihre Strukturen verändern.

Das Toyota-Produktionssystem wurde unzählige Male kopiert, doch meistens noch nicht mit dem erhofften Erfolg. Über viele Jahre blieben tiefere Gründe für Toyotas anhaltenden Erfolg verborgen. Mike Rother ist der Sache durch seine neusten Forschungen ein gutes Stück näher gekommen. Die Herausforderung sieht er darin, Organisationsroutinen zu entwickeln, die Initiative bei allen Mitarbeitern und Beteiligten hervorrufen

ständig 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, in Zukunft nicht mehr effektiv sind. So sind es nicht die Lösungen selbst, wie Toyota's 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 lange anhaltenden Erfolg und zählt zur Kernverantwortung der Führung und des Managements von Toyota.“

Die Management-Methoden zur Entwicklung dieser Fähigkeit werden laut Mike Rother nicht in Toyota-Dokumenten beschrieben und man braucht Zeit, um sie zu erkennen. Dennoch werden alle Toyota-Angestellten täglich in solchen Verhaltensweisen unterrichtet. Der Spezialist ist fasziniert: „Die Art und Weise, wie Toyota seine Mitarbeiter führt ist anders, und zu einem großen Teil der Antriebsmotor dafür, dass Toyota als anpassungsfähiges und sich kontinuierlich verbesserndes Unternehmen weltweit zur Nummer eins unter den Automobilherstellern wurde.“

Rother erforscht Toyota's Führungsroutinen im Detail, und er arbeitet mit anderen Unternehmen, um ähnliche Denk- und Handlungsweisen zu entwickeln. Seine Erkenntnis: „Es handelt sich dabei mehr um die menschliche Psychologie in Organisationen als über Toyota an sich. Erfreulicherweise werden damit aber die Verhaltensroutinen übertragbar auf die unterschiedlichsten Organisationen“.

Live erleben können Sie Mike Rother im Mai auf dem Kongress Production Systems in München. Masaaki Imai gibt seine Erfahrung auf diversen Kongressen in Europa weiter.

Infos im Web:

www.productionsystems.de

www.kaizen2009.de

www.kaizen.de