



Jeffrey Liker beschreibt in seinem Buch "Developing Lean Leaders at all Levels" die erforderlichen Rollen und Grundeinstellungen sehr gut.

Nach persönlichem Austausch hierzu fasst Prof. Dr. Liker sein Buch zusammen zu:

Toyota ist bekannt für große Investitionen in die Entwicklung von Menschen. Dies beginnt mit der Entwicklung von Führungskräften, die den Toyota-Weg modellieren und Lehrer für andere werden. Es ist ein hierarchischer Prozess, bei dem jede Ebene danach beurteilt wird, wie gut sie das Team entwickelt, das ihnen berichtet. Jeffrey Liker beschreibt, wie dieser Prozess funktioniert, mit vielen Beispielen in seinem Shingo-Preis-gekröntem Buch "Developing Lean Leaders at all Levels". Basierend auf seinen Studien entwickelte er ein Führungsentwicklungsmodell, wie in der Abbildung gezeigt, mit vier Hauptschritten 1) Selbstverpflichtung zur Entwicklung, 2) Coaching und Entwicklung anderer, 3) Unterstützung täglicher Kaizen und 4) Entwicklung einer Vision und Ausrichtung von Ziele. Im Mittelpunkt stehen die wahren Toyota-Way-Werte, die durch tägliche Übung und Feedback vermittelt werden. Die Analogie eines Orchesters wird durch das Buch verwendet und es werden Parallelen zwischen dem Aufbau eines preisgekröntes Orchesters und der Entwicklung von Führungskräften nach dem PDCA-Zyklus gezogen.

Lean Leadership Development Model



Die Schritte und ihre Parallele in der Musik sind:

1. Selbstentwicklung. Kein Toyota-Führer kann entwickelt werden, wenn er sich nicht selbst entwickelt und kein Musiker wird gezwungen, ein Instrument zu beherrschen. Das Erlernen des Instruments erfordert absichtliche Übung. Die beste Praxis sind mindestens 4 -8 Stunden pro Tag mit regelmäßigem Feedback von einem Lehrer. Musiker beginnen mit dem Erlernen der Grundlagen. Ein Geigenschüler wird zunächst kein Mozart-Konzert studieren, aber wahrscheinlich lernen, den Bogen zu halten. Er wird einen Lehrer haben, der ihm die richtige Technik beibringt. In regelmäßigen Übungsstunden entwickelt er Routinen, um sein Instrument zu beherrschen und er wird besser werden. Diese grundlegenden Fähigkeiten, die durch intensive Wiederholung mit einem Trainer erlernt werden, werden im Japanischen Kata genannt und sie werden genauso praktiziert, wie der Lehrer es zeigt. Wenn er die Grundlagen durch Kata beherrscht, kann der Schüler zu höheren Leistungsstufen und dann zu seiner eigenen Interpretation von Stücken gelangen. Der Lehrer wird demonstrieren, den Schüler beobachten und korrigierendes Feedback geben. Es gibt wenig Raum für Vorträge im Lehren eines Instruments. Toyota-Führer lernen, Fragen zu stellen, keine Antworten zu geben.

2. Entwicklung anderer - Learning by Doing ist eine Voraussetzung für Toyota, um das Lehren zu lernen. Selbst intelligente, "natürliche Führer" werden den Toyota-Weg nicht alleine lernen.



Während sie lernen, wie sie ihr Team weiterentwickeln, folgen sie dem gleichen Muster, das ihr Lehrer bei ihnen angewandt hat. Ähnlich kann ein großer Lehrer, der die Geige nicht spielen kann, andere nicht unterrichten. Es ist eine Voraussetzung, aber dann zu lehren, erfordert eine ganze Reihe neuer Fähigkeiten.

3. Unterstützen Sie tägliche Kaizen-Wie die "Studenten" bei Toyota lernen, werden sie autarker, was es dem Lehrer ermöglicht, ein kürzeres Feedback zu geben und sich auf seine eigenen kontinuierlichen Verbesserungsprojekte zu konzentrieren.

4. Erschaffe Vision und Ziele - Endlich kann der Dirigent mit talentierten Musikern diese individuellen Klänge zu einer schönen Symphonie zusammenfügen. Dies erfordert, dass der Schüler das gleiche Stück spielt, im gleichen Rhythmus, in Harmonie. Toyota harmonisiert seine Leute durch einen Prozess namens Hoshi Kanri. Es ist ein jährlicher Planungsprozess, der von der Vision des Präsidenten ausgeht und herunterfällt, so dass alle Führungskräfte ihre jährlichen Ziele zur Verbesserung der Unternehmensziele identifizieren. Dann gibt es tägliches Feedback, was als Kaizen ausgeführt wird und Feedback fließt auf und ab. Dies ist, wo PDCA wirklich zum Leben erwacht.