

TPM-/Lean-Begriffe unter der Lupe

Im Zusammenhang mit dem Streben nach Operational Excellence tauchen immer wieder spezifische Begriffe auf, häufig aus der japanischen Sprache übernommen. Der bekannteste ist „Kaizen“ – das Streben nach stetiger Verbesserung in kleinen Schritten. Heute stellen wir Ihnen den interessanten Begriff YOKOTEN vor, der diesem Magazin seinen Namen gab. Eigentlich müsste es heißen: YOKOTENKAI - doch die abgekürzte Variante hat sich eingebürgert. Der Begriff steht für:

YOKO = DIE BREITE, TENKAI = ENTFALTUNG, AUSBREITUNG

Man könnte den Begriff übersetzen mit „Teilen der besten Ideen“. Auf dem Weg zu Operational Excellence ist Yokoten ein wichtiges Tool. Es stellt sicher, dass Fortschritte im Lean-Prozess auch für andere Bereiche des Unternehmens zugänglich gemacht werden. Man könnte sagen, Yokoten steht für experimentelles Lernen der gesamten Organisation. Denn der Yokoten-Gedanke beschränkt sich nicht auf das Kopieren. Die Herausforderung besteht darin, über gute Lösungen und deren Entwicklung nachzudenken und diese weiter zu verbessern.



Lean-/TPM-Begriffe
unter der Lupe:

YOKOTEN

Besser verbessern: Kata-Praktikertag zeigt neue Wege auf

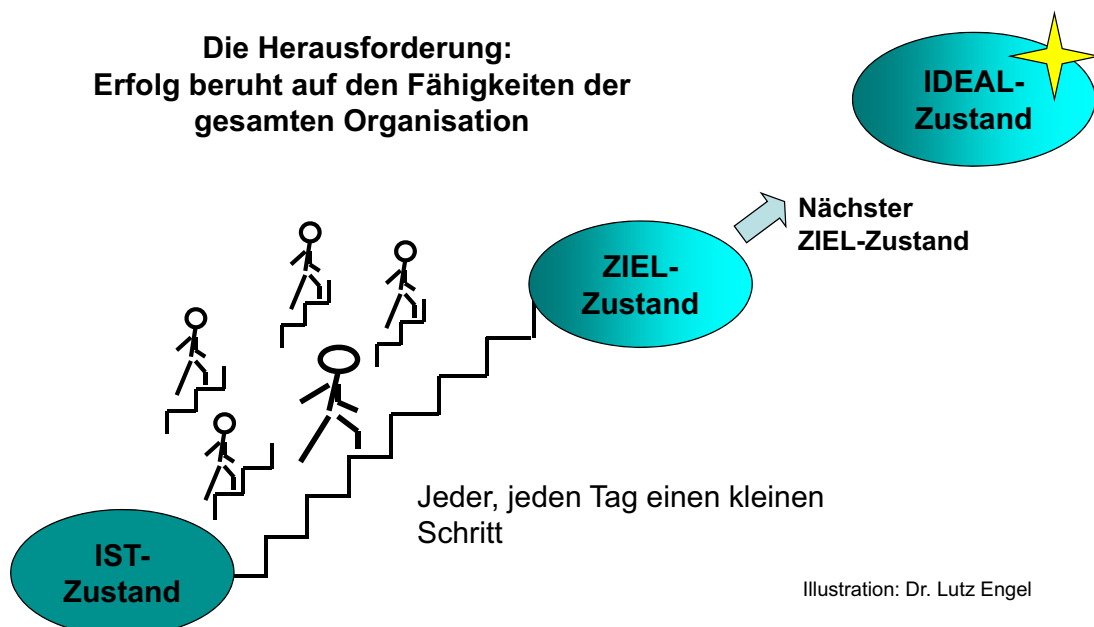
Vor zwei Jahren sorgte Mike Rother mit seinem Buch „Die Kata des Weltmarktführers - Toyotas Erfolgsmethoden“ für Aufruhr in den Managementetagen. Denn mit der Kata gibt er eine Vorgehensweise an die Hand, die es ermöglicht, Potenziale von Mitarbeitern zu entfalten im Sinne von „Fordern und Fördern“. Durch Schaffen einer Experimentierzone soll die Angst vor Fehlschlägen genommen und damit der Erfindergeist bei jedem Einzelnen geweckt werden.

Als Kata bezeichnet Mike Rother eine Verhaltensroutine, die Menschen befähigt, unmittelbar auf aktuelle Situationen zu reagieren und durch das Anstreben von Zielzuständen kontinuierlich zu verbessern und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Mit der Verbesserungskata können Probleme und Frage-

stellungen unterschiedlichster Art experimentell gelöst werden. Zum Erlernen der Verbesserungskata dient die so genannte Coachingkata. Damit trainieren und unterstützen Führungskräfte ihre Teams in der Anwendung der Verbesserungskata.

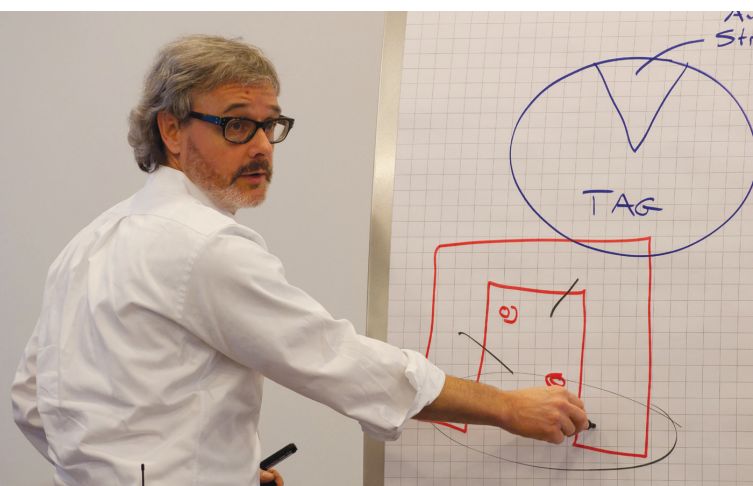
Seit Einführung des Begriffes „Kata“ haben sich einige Unternehmen dieser Vorgehensweise verschrieben. Beim ersten Kata-Praktikertag, veranstaltet durch das CETPM der Hochschule Ansbach, fand ein intensiver Erfahrungsaustausch statt.

Gerardo Aulinger, „Kata-Botschafter“ und Mann der ersten Stunde bei der Anwendung der Kata, betonte, dass sich Unternehmen mehr vernetzen sollten, um miteinander und voneinander zu lernen.



Besser verbessern mit der Kata

Nach seiner Erfahrung sind Zielzustände gleichzeitig als Lernaufgaben zu betrachten. Wichtig sei, dass sich der Coach zurücknimmt und keine Lösungen vorgibt. „Coaching ist eine Waffe und viele haben keinen Waffenschein“. Damit bringt Aulinger die „Risiken und Nebenwirkungen“ auf den Punkt. Er betont, dass der Coach zwar durch Fragen die Menschen vom globalen Problem bis zur Ursache lenken soll – aber er müsse immer mit Respekt und Feingefühl vorgehen und dürfe den Mentee nicht in die Enge treiben. Der Coach manage nicht den Mitarbeiter sondern die Vorgehensweise betont Aulinger. Und die müsse mit der Zeit in Fleisch und Blut übergehen: „Wir üben die Kata, um sie zu vergessen“.



Mike Rother, Entdecker der Toyota-Kata (Foto: Stefan Roth)

„Alle Führungskräfte sind Lehrer, ob sie wollen oder nicht. Ihr Verhalten und Denken beeinflusst die Haltung der Menschen“ so die Erkenntnis von Mike Rother. Durch punktuelle Aktionen würden sich Denk- und Verhaltensweisen nicht ändern, betont er. Man müsse üben, um etwas zu beherrschen und genau so verhielte es sich mit der Kata.

Berichte aus der Praxis

Dass es funktioniert, wenn man dran bleibt, belegten Vertreter verschiedener Unternehmen. Dr. Lutz Engel, Werksleiter bei der Seidel GmbH in Marburg, arbeitet seit drei Jahren mit der Kata. „Jeder Mitarbeiter muss an jedem Tag einen kleinen Schritt ma-

Die Kata in drei Sätzen

Als Kata bezeichnet Mike Rother im Rahmen des Toyota-Produktionssystems angewandte Verhaltensroutinen. Diese Routinen befähigen Mitarbeiter, kontinuierlich selbst Verbesserungen vorzunehmen und auf Veränderung zu reagieren. Mit der Coachingkata und der Verbesserungskata wird ein Unternehmen adaptiv und kann so nachhaltig im Wettbewerb bestehen.

chen“ ist sein Motto. Seine Teams streben den One-Piece-Flow an im Sinne von „Was möchte der Kunde?“ Seit er in seinen Werken die Vorgehensweise nach der Kata einführte, hat sich sein Arbeitsalltag komplett geändert. Früher sei er den Dingen hinterher gerannt, heute reflektiere er eher. Die Aufgabe seiner Führungskräfte vor Ort sieht er darin, dass sie die Mitarbeiter immer wieder dazu inspirieren, neue Erfahrungen zu machen, damit alles in Bewegung bleibt. „Prozesse zerfallen, wenn man sie nicht kontinuierlich verbessert“, davon ist er überzeugt. Sein Tipp für die Anwendung der Kata: Immer enden mit der Frage „Was ist der nächste Schritt?“

Nach 5 Jahren Lean Management fühlte sich Jörg Göhl, Geschäftsführer der Kirson Industrial Reinforcements GmbH, Neustadt/Donau, am Ende einer Sackgasse angelangt. Es gab zwar viele Verbesserungen als Insellösungen, aber ohne ein übergeordnetes Ziel. Zusammen mit Bettina Brandl, Leiterin Lean Management, stellte er anhand von Beispielen vor, wie durch die Anwendung der Kata neuer Drive in den Verbesserungsprozess kam. „Am schwierigsten ist das lösungsfreie Führen, um den Mentee zum Problemlöser zu entwickeln“ so die Erfahrung von Bettina Brandl. Aktuell werden in 16 Bereichen zweimal täglich kleine Coaching-Routinen durchgeführt. Durch Reflektion der Ergebnisse lernen alle Beteiligten ständig dazu. Demotivation vermeiden und das Motivationspotenzial zu nutzen hat für Bettina Brandl höchste Priorität. Erklären warum, Freiraum schaffen und Routineaufgaben mit wertschätzenden



Lebhafte Diskussion über die Kata (Foto: Sabine Leikep)

Aufgaben ergänzen seien neben regelmäßiger Rückmeldung zur erbrachten Leistung die Erfolgsfaktoren. Jörg Göhl sieht mit der Kata die Möglichkeit, Disziplin zu institutionalisieren. Nicht nur das. Seine Mitarbeiter haben durch die neuen Freiräume sogar neue Dinge entwickelt. Sein Fazit: „Jeder kann mit Hilfe der Kata ein Erfinder werden“.

Dr. Janina Meier, Leitung Konstruktion, bei Festool GmbH erläuterte, wie durch das Kata-Mindset in

Kata-Botschafter im Gespräch

ihrem Team Freiraum und Kreativität entsteht und damit Herausforderungen in der Produktentwicklung bewältigt werden. Sie setzt dabei auf die Aktivierung des Spieltriebes, da es gar nicht so einfach sei, die Menschen von den Vorzügen einer Lernzone zu überzeugen. Sie sieht in der Kata eine wertvolle Unterstützung auf dem Weg zur lernenden Organisation.

„Führen heißt: Herausforderung geben und Fähigkeiten entwickeln.“ So sieht es Thilo Schwarz, Werksleiter bei Festool GmbH. Sehr praxisnah erläuterte er die Vorgehensweise wie der Coach, meist der nächste Vorgesetzte, seinem Mitarbeiter hilft, eine Lösung bzw. die Ursache für Probleme zu finden. Mit dem Bild eines Trichters im Kopf werden Fragestellungen

bearbeitet wie: Wo? Wann passiert es? Warum? Und es wird ein Zielzustand herausgearbeitet, der auf die Fähigkeiten des Mentees eingestellt sein sollte.

In einer abschließenden Diskussionsrunde kamen spezielle Fragestellungen auf den Tisch. „Es muss möglich sein, dass der Lehrling den Meister überholt“ - damit warnte Gerardo Aulinger vor falschen Eitelkeiten. Der „Rechthab-Modus“ sei das Unwissenschaftlichste, was es gibt. Mike Rother betonte nochmals, dass man mit der Kata nicht zu schnell in die Breite gehen sollte. „It's not for everyone“. Zuerst müsse ein grundlegender Wandel im Führungsstil erfolgen.

Praxistipps von Kata-Botschafter Gerardo Aulinger

Wie sollte ein Unternehmen strukturiert sein, um mit der Kata zu arbeiten?

Die Kata einzuführen setzt viel Übung und Geduld voraus, denn wir wollen Haltungen und Kultur verändern. Insbesondere wird viel Coaching-Erfahrung benötigt, die in den meisten Fällen erst gesammelt werden muss. Nach meiner Beobachtung durchlaufen Organisationen drei Phasen bei der Einführung der Kata als Führungssystem:

In der ersten Phase werden Coaching- und Verbesserungskata unabhängig von der formellen Führungsstruktur geübt. Irgendwann wird den meisten Kata-Praktikern bewusst, dass keine parallele Verbesserungsorganisation, keine „Blase“, entstehen darf. Alle Führungskräfte sind betroffen, wenn das neue Managementsystem das alte ersetzen soll. Dieses Bewusstsein setzt sich meistens erst nach etwas längerer Zeit und ersten Erfolgen durch.

In einer zweiten Phase steht dann, im Bewusstsein dass alle Führungskräfte Kata-Coaches werden sollten, das Üben in der Fläche an. Im „Übungsmodus“ sollten alle Führungskräfte alle Rollen intensiv und täglich trainieren. Dazu sollten über einige Zeit die Führungsebenen zu Übungszwecken tagtäglich durchmischt werden. Manchmal ist es notwendig, dass der Chef sich im Training vom eigenen Mitarbeiter coachen lässt, was nicht jedem Chef leicht fällt. Es ist aber nahezu unmöglich, ein guter Coach zu werden, ohne intensiv und unter Anleitung eines erfahrenen Coaches selber die Verbesserungskata geübt und verinnerlicht zu haben. Es ist genauso unmöglich, Kata-Coaches trainieren zu können ohne selber die Coaching-Kata zu beherrschen.

In einer dritten Phase gehen wir dann in den „Echtmodus“ über. Hierfür sollten durchgängige „Coaching-Kaskaden“ zustande kommen, in denen die Rollen von Prozessverbesserer, Coach, Coach-



Gerardo Aulinger, Kata-Botschafter (Foto: Stefan Roth)

Coach usw. 100 % deckungsgleich mit der formellen Führungsstruktur übereinstimmen. Hier könnten personelle Anpassungen notwendig werden, da nicht jeder sich mit der Rolle eines Coaches identifizieren kann oder will. Die nun selbstverständlich gewordenen Kata können nun unbewusst genutzt werden. Die bewusste Aufmerksamkeit kann zunehmend auf herausfordernde prozess- und ergebniswirksame Ziele gerichtet werden.

Was sind Erfolgsfaktoren für die Arbeit mit der Kata und wo gibt es Stolpersteine?

Ich glaube, dass wir ein komplett neues Managementsystem benötigen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Eines, das nicht auf Erhalt, Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit sondern auf Entdeckung, wissenschaftliche Arbeit und wahre Innovation setzt. Und genau darin sehe ich den größten Stolperstein. Wir werden das alte Managementsystem, welches nur dafür geeignet ist aus vorhandenen Optionen zu wählen, vermutlich komplett verlassen müssen. Ich bin gespannt, ob wir von alten Gewohnheiten und liebgewonnenen Strukturen werden loslassen können. Einige erfolgreiche Unternehmen haben sich bereits auf den Weg gemacht.