

KATA kompakt

Arbeiten mit der KATA erfordert ein Umdenken

von Sabine Leikep

Führen mit Routinen, um kreative Lösungen zu fördern - das klingt zunächst seltsam. Mitarbeiter in enger Zusammenarbeit coachen, aber selbst keine Lösungen vorgeben - das fällt vielen Führungskräften schwer. Dass es sich lohnt, sich auf die Muster der Verbesserungs-KATA und Coaching-KATA einzulassen, erlebten die Teilnehmer des Seminars „KATA kompakt“, das im Vorfeld des KATA-Praktikertages stattfand.

Einfach zu verstehen ist die Toyota-KATA nicht. Die KATA als Führungsroutine enthält zwar bekannte Elemente wie zum Beispiel Zielzustände und PDCA-Zyklen – dennoch erfordert die Vorgehensweise ein tiefes Verständnis für die Entwicklung und Motivation von Menschen sowie Geduld und einen langen Atem. Dennoch, durch das Erlernen und Üben dieser aufgabenunabhängigen Führungsroutinen wird mit der Zeit eine echte Verbesserungskultur ermöglicht. Die KATA eröffnet die Chance, das ungenutzte kreative Potenzial der Menschen zum Vorschein zu bringen. Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter profitieren von der neuen Kultur, die es ermöglicht, Herausforderungen gemeinsam zu meistern.

Immer mehr Unternehmen praktizieren Verbesserungs-KATA und Coaching-KATA. Eine Plattform zum Erfahrungsaustausch ist der KATA-Praktikertag. Damit auch Neueinsteiger mitreden können, wurde in diesem Jahr am Vortag das Seminar „KATA kompakt“ angeboten. „Normalerweise dauert das KATA-

Einsteigerseminar drei Tage“ betont Seminarleiter Ralph Winkler. „Bei diesem Kompakt-Seminar haben wir im Schnelldurchlauf die wichtigsten Elemente der KATA vorgestellt und den Teilnehmern Gelegenheit gegeben, in Gruppen erste Erfahrungen mit der Routine der Coaching-KATA zu sammeln“. Die Teilnehmer konnten spüren, wie sich das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mentee (gecoacheter Mitarbeiter) anfühlt. Anfangs läuft dies nicht unbedingt rund und die Coaching-Fragen wirken aufgesetzt. Doch mit der Zeit entwickelt sich eine gewisse Routine und es funktioniert fast automatisch.

Anhand von acht Fragen, die gemeinsam mit den Teilnehmern beantwortet wurden, erläuterte Ralph Winkler die Entwicklung von der „klassischen“ Leanmethodik hin zum KATA-Gedanken. Die wichtigsten Erkenntnisse: Wenn wir Prozesse nicht ständig verbessern, dann entfaltet die Entropie ihre Wirkung. Leider werden die Potenziale an einem Prozess durch unsere wiederholten Verbesserungsaktivitäten mit



Herausforderung: In 30 Sekunden 200 Steine so aufzubauen, dass alle lückenlos in einer Kettenreaktion umfallen. Durch Einsatz von Coaching-KATA und Verbesserungs-KATA schafften es die Teams, den Ablauf immer schneller und perfekter zu organisieren.

der Zeit immer kleiner, dennoch muss der Aufwand betrieben werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Daher ist es sinnvoll, dass möglichst viele Menschen so oft wie möglich Verbesserungen vornehmen. Lean heißt unter anderem, alles durch die Brille des Kunden zu betrachten und ständig zu reflektieren: Welche Funktion oder Dienstleistung will der Kunde wirklich? Wofür gibt er sein Geld aus? Nur der Kunde bestimmt, ob unser Produkt/Prozess seinen Anforderungen entspricht. Daraus lässt sich eine Zielrichtung für Prozesse ableiten, die diese Anforderungen perfekt erfüllen: der „Nordstern“.

Was braucht ein Unternehmen?

Um langfristig überleben zu können, benötigt ein Unternehmen gute Ergebnisse (Gewinn, Marktanteil etc.). Die können aber nur durch gute Prozesse, gute Mitarbeiter und eine gute Führung erreicht werden. „Was motiviert Sie selbst?“ Mit dieser Frage lockte Ralph Winkler die kleine Gruppe aus der Reserve, um zu erkennen was gute Führung leisten sollte: Selbstbestimmung, Anerkennung und Herausforderungen waren die meist genannten Aspekte. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist es notwendig, dass Menschen ihre Zone der Sicherheit (Komfortzone) verlassen und sich auf unsicheres Terrain begeben, um durch experimentelle Vorgehensweise Schritt-für-Schritt neue Lösungen zu erarbeiten, die zum Meistern der Herausforderung dienlich sind. „Und genau hier setzt die KATA als Führungsroutine an“, so spannte Ralph Winkler den Bogen zum praktischen Teil, dem Erproben der Coaching-KATA.

Als Herausforderung, die für jede Art von Prozess stehen kann, befassten sich zwei Teams damit, 200 Dominosteine möglichst schnell so aufzustellen, dass durch anstupsen des ersten Steines in einer Kettenreaktion alle Steine umfallen. Als Zeitziel für den Aufbau gab Ralph Winkler 30 Sekunden vor. „Uns ist bewusst, dass man das innerhalb eines Tages nicht schaffen kann“ räumt er ein. „Es stellt einfach eine beliebige unternehmerische Herausforderung dar, auf die wir hinarbeiten“. So machten sich die Teams auf den Weg und nahmen unterschiedliche Rollen ein. Die Coaches führten anhand der fünf KATA-Fragen ihre Kollegen in der Rolle des Mentees darauf hin, einen Zielzustand als Etappe auf dem Weg zur Herausforderung zu entwickeln. Erst wurde in einem Durchlauf der IST-Zustand erfasst, der Aufbau der Steine dauerte fast 4 Minuten. Dann folgten mehrere gecoachte PDCA-Zyklen anhand der Fragen der Coaching-KATA. Man spürte förmlich die hohe Kon-



zentration im Raum. Auch zweifelnde Blicke tauchten immer wieder auf. Zum Schluss gelang es den Teams, die Aufgabe in circa 60 Sekunden zu bewältigen. In der Feedbackrunde schilderten die Teilnehmer ihre Erkenntnisse, z.B.: Man muss schrittweise vorgehen und immer nur einen Parameter ändern, um echte Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zu erkennen. Alle Mitarbeiter müssen ihren Zielzustand aus dem Effekt kennen. Und es tauchte die Frage auf: Wie kann das mit echten Prozessen im Tagesgeschäft funktionieren? Und wie bringen wir das an unsere Mannschaft und Führungskräfte? Antworten darauf gab es am nächsten Tag, als Unternehmen beim KATA-Praktikertag von ihren Erfahrungen berichteten (vgl. S. 4 ff).