

KATA schafft Kultur

Verhaltensroutinen werden durch Üben unbewußt und damit automatisch

von Sabine Leikep

Manager beeinflussen bewußt oder unbewußt die Denk- und Handlungsweise ihrer Mitarbeiter. Alle Führungskräfte sind Lehrer, denn sie setzen durch ihr Verhalten Maßstäbe und verändern oder unterstützen die in ihrer Organisation vorherrschende Kultur. Mit der Coaching-KATA sind Führungskräfte in der Lage, Verhaltensroutinen zu etablieren, die den Aufbau und die Stabilisierung einer Verbesserungskultur fördern.

Zum zweiten Mal trafen sich rund 80 Teilnehmer zum KATA-Praktikertag in Frankfurt. Eingeladen hatten Prof. Dr. Constantin May, Director des CETPM und „KATA-Botschafter“ Gerardo Aulinger. KATA-Experten, Anwender und Interessenten tauschten sich lebhaft über die Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen mittels KATA aus.

„Wir Menschen haben beachtliche Fähigkeiten, um Herausforderungen zu meistern“, so die gute Nachricht von Mike Rother, der im Rahmen seiner Forschungsarbeit zum Toyota Produktionssystem die KATA entdeckt hat. Viele dieser Fähigkeiten seien jedoch latent, betont er. Mit der Verbesserungs-KATA habe man nun eine Vorgehensweise an der Hand, um diese brachliegenden Fähigkeiten an die Oberfläche zu bringen.

Wichtig ist es laut Mike Rother, dass Organisationen in der Lage sind, in dynamischen, unvorhersehbaren Verhältnissen erfolgreich zu sein. Es sei eine Illusion, dass man Methoden einfach kopieren könne. „Es funktionieren nicht alle Kanban-Systeme gleich“ betont er. „Jede Situation ist anders und Sie müssen iterativ herausfinden, wie *Ihr* Kanban-System zum Laufen gebracht werden kann“.

Die Verbesserungs-KATA ist eine Verhaltensroutine, die Menschen in die Lage versetzt, in einer experimentellen Vorgehensweise Lösungen zu entwickeln und dabei gemeinsam zu lernen. Diese Routine muss in „Fleisch und Blut“ übergehen, damit sie automa-



Mike Rother, Forscher und Dozent an der University of Michigan, erforscht das Toyota-Produktionssystem seit mehr als 20 Jahren und schrieb das Buch „Die KATA des Weltmarktführers - Toyotas Erfolgsmethoden“

tisch abläuft und eine Kultur der ständigen Verbesserung entstehen kann. Und genau diese Kultur herrscht bei Toyota vor und trägt seit Jahrzehnten zum Erfolg des Automobilherstellers bei. Vielfach kopierte Methoden wie Kanban, Andon, etc. sind Ergebnisse bestimmter Denk- und Verhaltensweisen, in denen alle Toyota-Mitarbeiter geschult werden. So werden Schritt für Schritt maßgeschneiderte Lösungen für die aktuelle Situation entwickelt. Gerardo Aulinger weiß zu berichten, dass bei Menschen, welche die Verbesserungs-KATA erlernen und anwenden, oft Ideen wie U-Zellen oder andere Lösungen, die seit Jahren im Lean Management angewandt werden, herauskommen. Und das auch bei Menschen, die zuvor noch nie mit Lean-Methoden zu tun hatten.

In Zeiten ständig neuer Herausforderungen ist es wichtig, dass Menschen angstfrei ihre „Komfortzone“ verlassen und neue Schritte wagen können. Dabei bleibt es nicht aus, dass wir an die Wissensgrenze kommen und uns in unbekanntes Terrain, die sogenannte „Grauzone“, bewegen. Und genau hier liegt die Chance, durch Lernschritte den Horizont zu erweitern und eine Organisation voranzubringen. Das Muster dieses Lern-Prozesses bezeichnet Mike Rother als Verbesserungs-KATA.

Das Erlernen und Üben einer KATA vergleicht er mit dem Erlernen eines Musikinstruments oder einer



Übung: Hände falten, aber andersherum als man dies gewohnheitsmäßig tut. Das erfordert zunächst Konzentration.

Sportart. Am Anfang läuft es holprig und erst durch tägliches Praktizieren wird es zur Routine. Genauso verhält es sich bei den ersten Tanzschritten oder bei Fahrerschülern. Anfangs bedarf es hoher Konzentration, später laufen die Bewegungen leicht und fast automatisch.

Durch Coaching zur Gewohnheit

Toyota legt bei neuen Mitarbeitern sehr viel Wert auf bestimmte Denk- und Handlungsweisen im Umgang mit Problemen und Veränderung. Enges Coaching durch Vorgesetzte hilft dabei, dass diese Routinen zur Gewohnheit werden. Toyota-Mitarbeiter handeln täglich nach einem bestimmten Muster, aber sie nehmen das nicht mehr so bewußt wahr. Genauso wie wir ständig atmen, ohne darüber nachzudenken. Dies sind die Beobachtungen von Mike Rother und seinen Kollegen in jahrelanger Forschungsarbeit.

Mit der Coaching-KATA haben Führungskräfte eine Möglichkeit, ihrem Team das Denk- und Verhaltensmuster der Verbesserungs-KATA beizubringen. Voraussetzung ist, dass der Coach selbst die Verbesserungs-KATA beherrscht. Zu Beginn empfiehlt es sich, strikt einer gewissen Vorgehensweise mit fünf vorgegebenen Fragen zu folgen (in dieser Ausgabe von Yokoten finden Sie die Karten mit den

fünf Fragen und dem zugehörigen Formular als Beilage). Dies geschieht ganz bewusst und fühlt sich manchmal seltsam an. Doch mit der Zeit wird es zur Routine und die Menschen haben Spaß an dieser Vorgehensweise, mit der sie ihren Horizont erweitern und überraschend herausfordernde Ziele erreichen können.

„Die KATA unterliegt selbst der KATA“, betont Gerardo Aulinger. „Zielzustand ist es, dass sich alle Mitarbeiter einer Organisation neue Verhaltensroutinen aneignen, mit denen sie in der Lage sind, durch eine experimentelle Vorgehensweise mit Herausforderungen umzugehen“. Dazu gehört zum einen, dass das Management eine langfristige Vision und eine näherliegende Herausforderung formuliert. Niemand weiß genau, wie man dorthin kommt, aber alle arbeiten darauf zu. Mit den fünf KATA-Fragen machen sich die Teams auf den Weg zum Ziel. Es wird eine Etappe, ein Zielzustand definiert, der die Organisation der Herausforderung ein Stück näherbringt.

Was unterscheidet die KATA von der bisherigen Lean-Vorgehensweise?

Bei Anwendung der KATA werden keine Methoden kopiert. Vielmehr üben die Mitarbeiter eine Denk- und Verhaltensweise, die sie in die Lage versetzt,



Aufmerksam lauschte das Publikum den Berichten der KATA-Praktiker, hier: Peter Schneiders, Leiter Fertigung, Peri GmbH (s. auch Seite 7)

selbst Lösungen zu entwickeln, die für ihre Situation passend sind. Bei der Verbesserungs-KATA handelt es sich um eine Routine in vier Schritten. Sie wird praktiziert, um zielgerichtetes und wissenschaftliches Arbeiten als alltägliche Vorgehensweise zu etablieren. Ausgangsbasis ist dabei eine Zielrichtung, also eine Herausforderung. Dann wird der Ist-Zustand betrachtet. Mit Blick auf die Zielrichtung definieren Lernender und Coach gemeinsam den nächsten Zielzustand, der in diese Richtung führt. Diesem Zielzustand nähert man sich iterativ durch PDCA. So werden Hindernisse aufgedeckt, an denen gearbeitet werden muss. Es folgen weitere schnelle PDCA-Zyklen - so lange, bis der Zielzustand termingerecht erreicht ist.

Neue Handlungsmuster als Chance

Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“. Das liegt an unserem Unterbewusstsein, das es uns ermöglicht, vertraute Handlungen fast ohne Nachdenken auszuführen. Dafür wurden im Gehirn neurologische Bahnen angelegt. Bestimmte Handlungen geschehen automatisch und ohne größere Anstrengung. Hinzu kommen kognitive Vorurteile. Das bedeutet, dass unser Gehirn automatisch in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Art und Weise reagiert. Manchmal ist es allerdings besser oder sogar notwendig, neue Wege zu gehen. Wenn es uns gelingt, das Muster der Verbesserungs-KATA mit ihrer experimentellen Vorgehensweise zur Routine zu machen, dann sind wir offen für Neues und werden auf Veränderungen adäquat reagieren und selber Dinge zum Positiven verändern.

Coaching ist essenziell

Um dahin zu gelangen, ist laut Mike Rother ein regelmäßiges Coaching der Mitarbeiter durch die Führungskräfte notwendig. Durch Anwendung der Coaching-KATA haben Führungskräfte die Möglichkeit, herauszufinden, wie ein Mitarbeiter denkt. Ist er noch im Korridor des wissenschaftlichen Handelns gemäß der Verbesserungs-KATA? Bevor sich falsche Muster einschleifen, greift hier der Coach korrigierend ein. Durch tägliches Üben live an realen Prozessen wird das Muster der KATA, die experimentelle und offene Vorgehensweise in kleinen PDCA-Zyklen, zur Routine. Es besteht die Chance, dass sich neurologische Bahnen für eine wissenschaftliche wertfreie Vorgehensweise bilden, die dann mit Leichtigkeit praktiziert wird. Anfangs mag das Muster etwas eng wirken, doch wenn durch die „Pflichtübungen“ die richtige Haltung verinnerlicht wurde, folgt die Kür, und die Menschen können ihre Kreativität besser mobilisieren.



Gerardo Aulinger coacht als „KATA-Botschafter“ Führungskräfte, damit diese in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zu coachen.

Im Rahmen seiner Forschungsarbeit fand Mike Rother heraus, dass bei Toyota die Senior-Manager die großen Ziele definieren. Den mittleren Managern obliegt die Aufgabe, durch Coaching ihren Teams lösungsfrei beizubringen, wie sie anhand von Zielzuständen in Richtung des großen Ziels am effektivsten arbeiten. Dort wird tatsächlich in der Art und Weise vorgegangen, die wir nun als Verbesserungs- bzw. Coaching-KATA kennen. Das Muster der KATA ist inhaltsneutral und lässt sich auf alle Herausforderungen anwenden.

Für Außenstehende entsteht leicht der Eindruck, Toyota-Manager würden führen, indem sie Fragen stellen. Doch dahinter steckt mehr. In Verbindung mit den Fragen findet ein Coaching statt. „Wenn ein Coach korrigiert, damit das Richtige geübt wird, so ist das die Konditionierung für eine wissenschaftliche Vorgehensweise. Für Beobachter mag es zunächst nach Kontrolle aussehen. Doch das ist es nicht.“ Dies berichtet Gerardo Aulinger aus seiner Praxis.

Laut Mike Rother kümmern sich bei Toyota die Manager tagtäglich darum, dass auf Ziele effektiv und wissenschaftlich hingearbeitet wird. Dies sei auch ein Ausdruck von Respekt gegenüber den Mitarbeitern. Nur Ziele zu setzen und nicht die Fähigkeit der Menschen zu entwickeln sei respektlos. Um Mitarbeiter coachen zu können, benötigen die Manager ebenfalls einen Coach. Sein Fazit: „Wir werden nicht erfolgreich sein, wenn wir nur Toyota-Lösungen kopieren. Wir sollten auch kopieren, wie die Lösungen entwickelt werden.“

Vieles, was in Unternehmen passiert, ist ein Ergebnis der Gewohnheiten, die sich die Menschen angeeignet haben.

Mike Rother