KATA braucht Anlaufzeit

Das Üben der Tonleiter befähigt zum Spielen der schönen Symphonien

Der Einstieg in die Arbeit mit Verbesserungs- und Coachingkata beginnt mit dem wiederholten Praktizieren gewisser Routinen. Das ist vergleichbar mit dem Üben der Tonleiter, wenn das Spielen eines Instruments erlernt wird. Dazu braucht es Geduld und regelmäßiges Üben. Es ist verständlich, dass manche diese Zeit des Übens gerne überspringen möchten und glauben, sie könnten sofort mit der KATA durchstarten. Doch das wird nicht funktionieren. Wie und wo es Menschen mit der KATA gelingt, sich weiterzuentwickeln und Erfolge zu erzielen, das erfuhren die Teilnehmer der KATA Convention in Leipzig aus erster Hand.

Die Anwendung der KATA zielt auf Veränderung. Bisherige Denk- und Verhaltensmuster werden in Frage gestellt. Das ist nicht immer einfach, weil erwachsene Menschen bereits neuronale Bahnen gebildet haben. Inzwischen wird die KATA auch in Schulen angewandt unter dem Motto "KATA im Klassenzimmer". Dort gilt ein anderer Ansatz: „Kinder haben noch keine eingefahrenen Denk- und Handlungsgewohnheiten. Lösungen von heute werden den jungen Menschen in Zukunft nichts mehr nutzen. Deshalb müssen wir ihnen einen Weg zeigen, wie sie selbst Lösungen entwickeln können“, sagt Mike Rother, der neueste Erkenntnisse zur KATA präsentierte. Bei Erwachsenen könnten sich neue Bahnen durch Üben bilden. Wenn diese Bahnen entwickelt seien, dann würde das Üben überflüssig und man könne seinen eigenen Stil entwickeln.

Alle sind mal Anfänger

„Wir wollen alle ziemlich schnell Experte sein“, so Mike Rother. „Aber am Anfang muss strukturiert geübt werden, sonst bleibt man ewig Anfänger“. Manager wollten nicht gerne Anfänger sein, aber nur für diese kleinen Fähigkeiten, um die Verbesserungs- und Coachingkata anzuwenden, sei das Üben notwendig. Allerdings sei es auch ein Fehler, immer und ewig nur diese strukturierten Übungen zu machen. Deshalb spreche man inzwischen von Starter-KATA. Seine Definition: „Eine KATA ist eine Routine, die Du einübst, damit dieses Muster eine Gewohnheit wird und Dir neue Fähigkeiten verleiht“. So sei es bei Toyota Aufgabe der Manager, ihre Mitarbeiter zu befähigen. Sie werden daran gemessen, wie gut ihr Team Herausforderungen meistert. Dabei sei man sich bewusst, dass der Weg zum Ziel nicht vorhersehbar und auch nicht geradlinig sei. Herausforderungen seien nicht immer wählbar, sondern kämen oft von den Kunden. Daher gelte es zu erfassen: Wo stehen wir? Wo wollen wir als nächstes sein? So würde zum Beispiel ein Zielzustand definiert, den man in drei Wochen erreichen möchte. Dann bewegen sich die Teammitglieder in experimenteller Vorgehensweise in Richtung des gemeinsam definierten Zielzustandes.

"Learning by Doing": Mit einem Puzzlespiel übten die Teilnehmer die experimentelle Vorgehensweise.

Move - Reflect - Learn. Christiane Bauer brachte die Teilnehmer in Bewegung.

Mike Rother übte die Entwicklung der experimentellen Vorgehensweise mit den Teilnehmern der KATA Convention anhand eines Puzzle-Spiels, das die Firma Ravensburger zur Verfügung gestellt hatte. Es ging darum, die Teile möglichst schnell zu einem Bild zusammenzufügen. Die Teams lernten aus ihren Erfahrungen und wurden mit jeder Runde besser. „Es geht hier nicht um das Puzzle, sondern um eine Arbeitsweise“, betonte Mike Rother. Aber mit diesem System kann der Manager als Coach sein Team trainieren, strategische Ziele und Herausforderungen zu erreichen. Es ist immer die gleiche Denkweise des wissenschaftlichen, experimentellen Vorgehens, die zu Lösungen führt. Der bisherige Weg mit Zielvorgabe und dem schlichten Motivationssatz „Das schaffen wir“ wird nicht mehr funktionieren. Der Manager ist der Coach und der Zielzustand kommt von den Mitarbeitern. „Wir Menschen neigen dazu, voreilige Schlüsse zu ziehen. Toyota arbeitet daran, dass die Menschen auch mal sagen: Ich weiß es nicht“, erklärt Mike Rother. Dann folge die Aufforderung: „Dann zeig mir mal, wie Du es herausfinden möchtest. Erkläre mir mal Dein nächstes Experiment“.

KATA als Fraktal

„Das Interessante an der KATA ist die Fraktalität“, sagt Gerd Aulinger. „Man kann im Großen und im Kleinen mit Zielzuständen arbeiten und sich eine Hypothese aufbauen, wie man dahin kommt“. Diese Eigenschaft sei sehr interessant, wenn es um Projektmanagement gehe, auch in großen Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern. Die Ziele kämen von oben, die Ergebniskennzahlen der Mitarbeiter müssten beim jeweiligen Vorgesetzten als Prozesskennzahl auftauchen. Es gehe darum, Ziele zu delegieren, nicht Lösungen. „Die KATA kann man auf allen Ebenen der Organisation anwenden. Die Informationen laufen bei der Zielentfaltung von oben nach unten und bei den Coaching-Kaskaden von unten nach oben“, erklärt er. Alles laufe parallel und beim Coaching gehe nur wenig Arbeitszeit verloren. Es gehe darum, die richtigen Themen zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle zu platzieren. Sein Fazit: „One-Piece-Flow in der Kommunikation geht nur mit der KATA!“ Gleichzeitig gehe es darum zu lernen und zu verbessern, wie wir lernen und verbessern, also die KATA weiterzuentwickeln. In einem Workshop demonstrierte er, wie das Coaching über Kaskaden funktioniert.

Interessantes aus der KATA-Praxis

Ganz unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten der KATA stellten Referenten aus der Praxis vor. Zum Beispiel ist es das Ziel von Dr. Theodor Ackbarow, Geschäftsführer der Gustoso Gruppe GmbH, eine Systemgastronomie für hohe Ansprüche mithilfe der KATA zu gestalten. Dr. Markus Grüneisl, Leiter Produktionssystem, Digitalisierung und Operative Excellence bei der BMW AG, erläuterte, welche Erfolge in den zurückliegenden sechs Jahren mit der KATA bei dem Autobauer realisiert wurden. Dabei zeigte er den Weg von ersten Experimenten mit Papierfliegern bis hin zur KATA Managementkultur als Grundlage für ein wertschöpfungsorientiertes Produktionssystem auf.

Im Lean Café diskutierten die Teilnehmer über Themen wie KATA Dojo, Coaching Kaskaden oder "KATA und Scrum". Christiane Bauer brachte Bewegung in die Teams und zeigte, wie durch einfache Übungen der Körper locker wird, damit Ideen und Gedanken zum Fließen kommen.

Die Vorträge der KATA Convention als Video finden Sie auf Youtube und unter: **www.youtube.com/user/VerbesserungsKATA**

Die Autorin

Sabine Leikep
Kontakt: sabine@leikep.com