

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 1: Wie funktioniert das menschliche Gehirn?

von Sabine Leikep und Ralph Winkler

Anpassungsfähigkeit ist für jede Organisation wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie adaptiv und veränderungsfähig eine Organisation ist, wird maßgeblich durch die Summe der Verhaltensweisen und Erfahrungen aller Mitarbeiter, also durch die Unternehmens- und Führungskultur bestimmt. Leider lehrt die Erfahrung, dass wir eine neue Kultur nicht einfach implementieren können. Aber wieso eigentlich nicht?

Unser ganzes Leben unterliegt ständigen Veränderungen. Es ist unmöglich, zu wissen oder vorauszusagen, wie sich Rahmenbedingungen, Kundenwünsche und Trends weiter entwickeln. Wenn Unternehmen und Organisationen die Zeichen der Zeit nicht rechtzeitig erkennen und dadurch ins Hintertreffen geraten, ist es schwierig, Versäumnisse wieder aufzuholen.

Wenn Kultur die Summe der Verhaltensweisen und Erfahrungen der Mitarbeiter ist, dann müssten wir die Erfahrungen und dadurch im Nachgang die Verhaltensweisen der Menschen in der Organisation beeinflussen, um eine „neue“ Kultur zu kreieren. Die Verbesserungs-KATA ist ein Ansatz, um Menschen in einer Organisation systematisch neue Erfahrungen

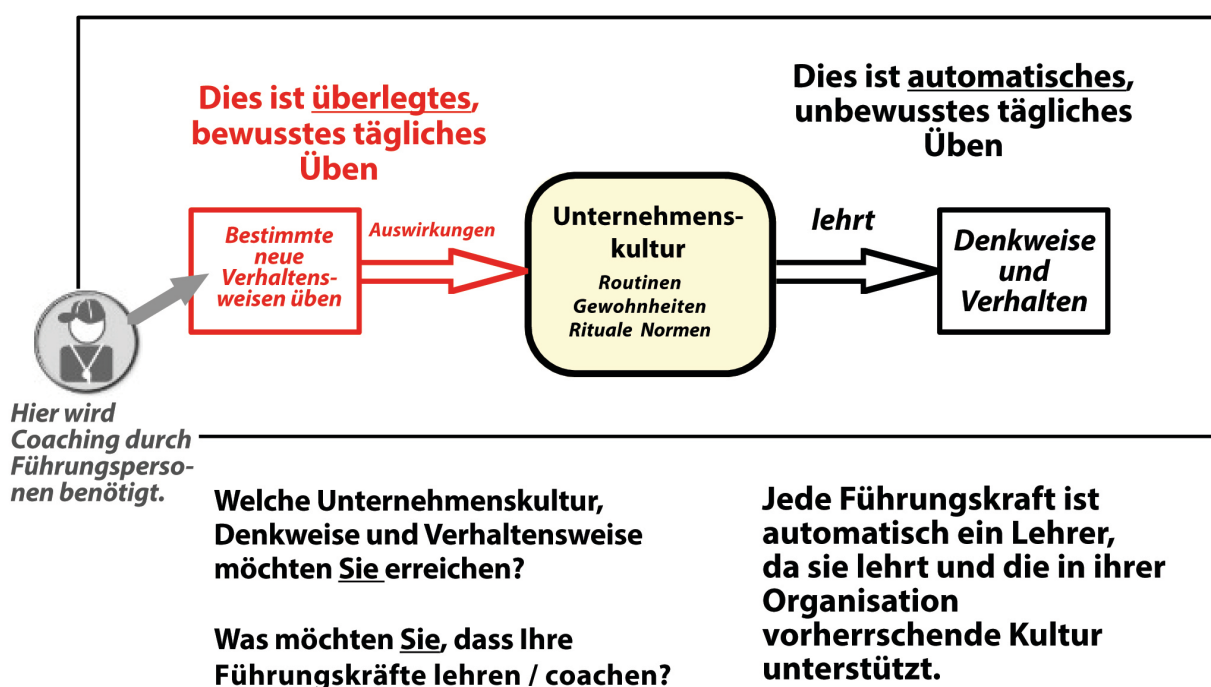
*„In Zeiten der Veränderung werden die Lernenden die Welt erben, während die Gelehrten hervorragend vorbereitet sind, um mit einer Welt umzugehen, die schon lange nicht mehr besteht.“
(Eric Hoffer)*

machen zu lassen, damit diese in der Lage sind, auf Veränderungen adäquat zu reagieren. Mit dieser Serie erklären wir Ihnen Schritt für Schritt, worum es bei der Verbesserungs-KATA geht und wie sie funktioniert.

Ausflug in die Gehirnforschung

Wir sollten also beginnen, darüber nachzudenken, wie wir denken. Die Erkenntnis darüber bezeichnet man als Meta-Erkenntnis. Oft handeln wir aus Gewohnheit in einer bestimmten Art und Weise. Verhaltensweisen, die regelmäßig wiederholt werden, geschehen unbewusst. Durch das Wiederholen der Verhaltensweisen werden neue neurologische Bahnen im Gehirn gebildet. Dadurch wird es einfacher, das neu erlernte Verhalten anzuwenden. Mit der Zeit geschieht es dann fast automatisch.

Unser Gehirn arbeitet mit Routinen, um effizienter zu sein und freie Kapazitäten für bewusste Entscheidungen zu schaffen. Mit unbewusstem Handeln kommen wir ohne großen Aufwand durch den Tag. Denken Sie nur daran, wie Sie sich anfangs konzentrieren



KATA schafft Kultur. Quelle und Copyright: Mike Rother, Verbesserungskata-Handbuch

mussten, als Sie das Tanzen oder das Autofahren erlernt haben. Heute denken Sie wahrscheinlich gar nicht mehr über die Abläufe nach denn es geschieht automatisch. Und genau darin liegt auch eine Tücke: Manche Verhaltensweisen, die aufgrund vergangener Erfahrungen entstanden sind, eignen sich nicht, um aktuelle oder zukünftige Situationen zu meistern.

Das Unterbewusstsein ist also sehr mächtig; Gehirnforscher sprechen davon, dass mehr als 95% unserer täglichen Handlungen unbewusst erfolgen. Das Unterbewusstsein kann mehrere Millionen Informationseinheiten pro Sekunde verarbeiten. Unser Bewusstsein ist nur in der Lage ein paar Tausend Informationen pro Sekunde zu prozessieren. Deshalb ist es sehr wichtig, dass wir darauf achten, welche Verhaltensroutinen unser Unterbewusstsein ausführt.

Das menschliche Gehirn ist plastisch und kann somit ein Leben lang geformt werden. Das bedeutet: Wir können während unseres ganzen Lebens Neues lernen. Es ist möglich, Denken und Gewohnheiten durch überlegtes Üben neu zu vernetzen. Dies muss zunächst im Bewusstsein geschehen und geht später in das Unterbewusstsein über. Dann wird das neue erlernte Verhaltensmuster gleichmäßiger und schneller, und es wird bald zum normalen gewohnten Ver-

haltensmuster. Durch überlegtes und wiederholtes Üben aller Beteiligten ist es also möglich, die Kultur einer Organisation oder sogar einer Gesellschaft zu verändern.

Sie sollten sich also überlegen, welche Unternehmenskultur, welche Denk- und Verhaltensweise Sie erreichen möchten. Was möchten Sie, dass ihre Führungskräfte den Teams beibringen? Jede Führungskraft ist automatisch ein Lehrer, da sie alleine durch ihr Verhalten lehrt und die in ihrer Organisation vorherrschende Kultur unterstützt.

Verbesserungs-KATA und Coaching-KATA bieten eine Vorgehensweise, um durch tägliches bewusstes Üben neue Verhaltensroutinen entstehen zu lassen, die den einzelnen Menschen und die Organisation weiterbringen. In der nächsten Yokoten-Ausgabe erklären wir Ihnen, wie Sie und Ihr Team es schaffen, effektivere Gewohnheiten für Verbesserung, Anpassungsfähigkeit und Innovation zu entwickeln.

Das komplette KATA-Handbuch von Mike Rother, in deutscher Übersetzung von Prof. Dr. Constantin May, finden Sie zum Download unter: www.cetpm.de/kata-handbuch.



Buchtipps: Hoshin Kanri - Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools

Das neu erschienene Buch von Daniela Kudernatsch (Hrsg.) stellt das Konzept und die Methoden des japanischen Management-Ansatzes »Hoshin Kanri« vor, der auch unter dem Namen »Policy Deployment« bekannt ist. Als unternehmensweites Planungs- und Steuerungssystem strebt Hoshin Kanri an, alle Aktivitäten und Kräfte des Unternehmens auf ein Ziel hin auszurichten und eine konsequente Strategieumsetzung sicherzustellen. Vor allem aber ist Hoshin Kanri Teil einer langfristigen Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung in allen Bereichen des Unternehmens.

Das Buch ist ein Leitfaden für alle, die Hoshin Kanri institutionalisieren möchten. Der Hoshin-Prozess wird u.a. nach der PDCA-Vorgehensweise dargestellt. Fallbeispiele renommierter Unternehmen veranschaulichen die konkrete Einführung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung von Hoshin Kanri in der Praxis.

Die Autoren schildern konkrete Vorgehensweisen und beleuchten die Vorteile und Erfolgsfaktoren von Hoshin Kanri. Sie weisen aber auch auf mögliche Fallstricke hin. Ein weiteres Thema ist der Vergleich zwischen Hoshin Kanri und Balanced Score Card.

Mit einem Vorwort von Jeffrey K. Liker, Professor für Produktions- und Betriebstechnik, University of Michigan, Autor von »The Toyota Way«.

Preis: € 69,95, ISBN: 978-3791032184, 300 Seiten, erschien bei Verlag Schäffer-Pöschel

