

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 2: Was macht die Verbesserungskata aus?

von Sabine Leikep und Bernd Mittelhuber

Die Verbesserungskata bietet die Möglichkeit, zielgerichtetes wissenschaftliches Arbeiten zu einer alltäglichen Vorgehensweise zu machen. Wenn die vier Schritte der Verbesserungskata zur Routine werden, dann sind Menschen in der Lage, sich Schritt für Schritt einer Vision, einem Ziel oder einer Herausforderung anzunähern und dabei auf Veränderungen zu reagieren und Tag für Tag gemeinsam im Team zu lernen.

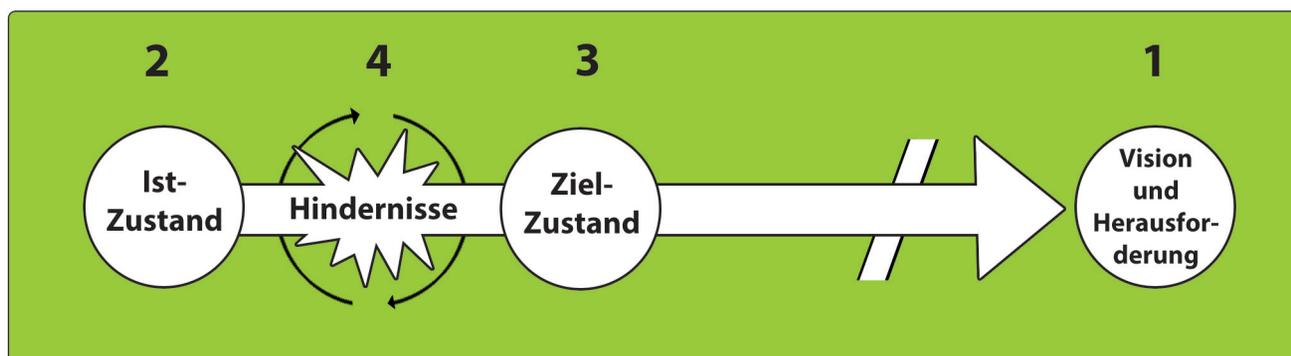
Im Vergleich zum Troubleshooting im normalen Alltag ist die Verbesserungskata im Tagesgeschäft andersartig. Es handelt sich um eine besonders starke Routine, da sie das „Mentale Betriebssystem“ der Mitarbeiter anpackt und so das Wissen und Können der Menschen zum Vorschein kommt. Das bedeutet, dass hierbei die Menschen ihr Potenzial entfalten können und ihre Bemühungen größere Früchte tragen. Die Verbesserungskata ist ein allgemeingültiges Verhaltensmuster, mit dem man in allen Bereichen Verbesserung und Innovation angehen kann. Durch wiederholtes Ausführen des Musters entwickelt sich eine neue Denkweise und eine Routine, um herausfordernde Ziele zu erreichen. Es entsteht mit der Zeit eine Unternehmenskultur, die stetige Verbesserung begünstigt.

Zum besseren Verständnis ist eine getrennte Betrachtung sinnvoll: WORAN arbeiten Sie und WIE arbeiten Sie? In der ersten Phase gibt die Verbesserungskata Antwort, woran das Team arbeiten MUSS und nicht KANN. Dies ist ein wesentlicher Schlüsselaspekt, da es die Ressourcen für Verbesserungen fokussiert und sich die Organisation so nicht in Aktionismus verliert. Bei der Frage WIE greift die Verbesserungskata auf Methoden, Experimente und „Wissen schaffen“ zurück.

„Die Verbesserungskata stellt einen allgemeinen Plan bereit; eine lehrbare Routine zur Standardisierung der Zusammenarbeit von Mitgliedern einer Organisation.“ (Mike Rother)

Die Vorgehensweise bei der Verbesserungskata (s. Abb. unten) lässt sich in vier Schritte aufteilen: WORAN: (1) Alle Handlungen orientieren sich an einer Vision, die eine Herausforderung darstellt. Diese kann von der Geschäftsleitung definiert werden oder durch Einflüsse von außen entstehen. Beispiel: Wir möchten unser Werk in Richtung „Zero Emission“ entwickeln. (2) Dann erfolgt die Erfassung des Ist-zustandes. Hier wird schnell klar, wie weit man noch von der Herausforderung entfernt ist. (3) Das Team stellt sich die Frage: Was ist der nächste Zielzustand? In unserem Beispiel muss dies zunächst die Reduzierung der Emissionen an einer bestimmten Anlage sein. Durch viele, sequentielle Zielzustände wird mittelfristig die Herausforderung erreicht.

WIE: (4) In kleinen PDCA-Zyklen (Plan-Do-Check-Act) nähert man sich nun diesem definierten Zielzustand. Dabei werden die Hindernisse aufgedeckt, an denen gearbeitet werden muss.



- 1 Unter Berücksichtigung einer Vision und einer Herausforderung ...
- 2 ... den Ist-Zustand erfassen.
- 3 Den nächsten Zielzustand definieren.
- 4 Annäherung an diesen Zielzustand mit PDCA, um Hindernisse aufzudecken, an denen gearbeitet werden muss.

Verbesserungskata: Vom Ist-Zustand über Zielzustände Herausforderungen meistern. © Mike Rother, Verbesserungskata-Handbuch

1 → 2 → 3 → 4



Welche Herausforderung möchten wir bewältigen?

Welches ist das Muster im aktuellen Arbeitsablauf?

Welchen Arbeitsablauf möchten wir als nächstes erreichen?

Ein schrittweiser Prozess des Entdeckens, der zwischen dem Zustand abläuft, wo wir jetzt sind, und dem, wo wir hin möchten

Die vier übergreifenden Schritte in der Abfolge der Verbesserungskata © Mike Rother, Verbesserungskata-Handbuch

Diese experimentelle Vorgehensweise ermöglicht es, Ziele die außerhalb der derzeitigen Fähigkeiten liegen, festzulegen und diese in kleinen Schritten mit „try and error“ zu erreichen. So lassen sich Hindernisse überwinden und Herausforderungen meistern. Mit der Verbesserungskata können Organisationen die Art, wie sie Verbesserungen, Anpassungen und Neuerungen vornehmen, standardisieren. So bildet sich eine nachhaltige Verbesserungskultur, die bald zum Alltag gehört.

Eine positive Einstellung entsteht

Die Veränderung entwickelt sich in Richtung der positiven Einstellung: „Wir schaffen es“. Die Menschen erhalten mehr Selbstsicherheit während sie sich auf unklarem Terrain bewegen. Unsichere Situationen werden dann nicht als Risiko sondern als Möglichkeit erlebt: „Ich habe das noch niemals zuvor gemacht, aber ich weiß, wie ich es herausfinde und wie ich meinen Weg finde“. Mit der Verbesserungskata wird Selbstwirksamkeit (der Glaube, dass Sie eine Situation meistern können) erlernt. Damit sind Menschen neuen Herausforderungen gegenüber offener und eher geneigt, unvorhersehbare Wege zu beschreiten.

Nicht sichtbar aber wirksam

Die Verbesserungskata ist der weniger sichtbare Teil im Toyota-Produktionssystem. Bisher wurden bei den Bemühungen vieler Unternehmen, ein eigenes Produktionssystem zu entwickeln, die sichtbaren Lösungen (Werkzeuge, Techniken und Prinzipien) berücksichtigt, um Qualität, Kosten, Lieferfähigkeit etc.

zu verbessern. Die KATA-Routinen bezüglich Denken und Handeln aller Beteiligten im Hinblick auf eine Zielausrichtung blieben unberücksichtigt. Bei Toyota gibt es verschiedene Wege, wie das Muster der Verbesserungskata angewandt und verstärkt wird. Dort kommt die Routine im täglichen Management bei Problemlösungen, Qualitätskreisläufen, Verbesserungsaktivitäten, standardisierter Arbeit und A3s zum Einsatz. Allen Mitarbeitern wird das Muster der Verbesserungskata gelehrt. Die Führungskräfte sind die Coaches für das Erlernen und Anwenden dieser Routine. Hierzu gibt es die Coaching-KATA auf die wir in einem späteren Teil dieser Serie eingehen.

Die Verbesserungskata füllt die Lücke zwischen kontinuierlicher Verbesserung und Führung. Wenn gewährleistet ist, dass Führungskräfte das KATA-Verbesserungsmuster unterrichten, dann ist es möglich, strategische Visionen und Herausforderungen im Auge zu behalten. Gleichzeitig wird mittels täglicher Team-Meetings auf Probleme reagiert und im Hinblick auf die Vision kontinuierlich verbessert. So werden gemeinsam Wissensschwellen überschritten und das Unternehmen wird adaptiv und innovativ. Die Beteiligten begeben sich auf eine Reise des Praktizierens und des Entdeckens.

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

