

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 10: Der KATA-Coach – Rollen des Leaders

Will ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen und sich von Mitbewerbern abheben, um die Kunden zu überzeugen, dann ist tägliche Verbesserung in allen Unternehmensbereichen obligatorisch, ebenso eine gemeinsame Zielausrichtung aller Beteiligten. Der Soll-Wertstrom stellt das Bindeglied für die einheitliche Ausrichtung aller Bereiche dar – Ableitung und Erreichung der Ziele liegt jedoch in der Verantwortung der jeweiligen Führungskräfte.

von Sabine Leikep und Marco Kamberg

In den letzten Beiträgen der KATA-Serie haben wir uns mit Frageroutine, Coaching und der Coachingkata auseinandergesetzt. Dieses Mal werden wir den Coach näher betrachten, der im Kontext mit der täglichen Verbesserung jedoch mehr Aufgaben hat als "nur" das Coaching.

Erfolgreiche, tägliche Verbesserung ist ohne "gute" Verbesserer nicht möglich. Isolierte, punktuelle Verbesserung macht ohne übergeordnete Zielsetzung und bereichsübergreifende Verbesserung in Richtung des Ziels keinen Sinn. Aus diesem Grund sind Prozessverbesserung und Mitarbeiterentwicklung unweigerlich miteinander verbunden. Die Coachingkata stellt genau hier das passende Bindeglied zwischen Mitarbeiterentwicklung und Ziel-Erreichung dar. Das Ziel wird im Rahmen der Verbesserungsaktivitäten in drei Phasen verbessert:

1. Richtung verstehen
2. PDCA in Richtung des Ziel-Zustandes
3. Stabilisierung im Alltag

Durch die regelmäßigen Coachings stellt der Leader sicher, dass seine Mitarbeiter regelmäßig an ihrem jeweiligen Ziel arbeiten, dabei an den "richtigen Themen"

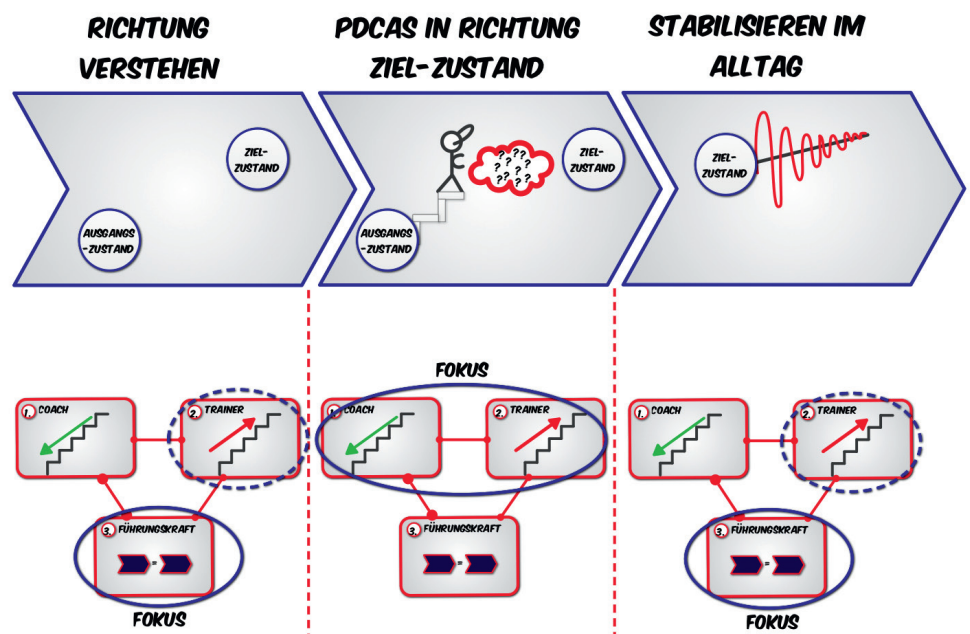


Abb. 1 Phasen der Verbesserung

verbessern und sich persönlich daran weiterentwickeln. Coachings kann er jedoch erst dann durchführen, wenn der Ist-Zustand bekannt, der Ziel-Zustand definiert und die Verbesserungstafel vorhanden ist – in der Phase der PDCA in Richtung des Ziel-Zustandes. Sobald der Ziel-Zustand erreicht wurde, muss der neue, veränderte Prozess so im Tagesgeschäft etabliert

werden, dass er Zyklus für Zyklus entsprechend dem neuen Standard abläuft.

Unterschiedliche Rollen des Coaches

Verbesserung muss täglich stattfinden und Bestandteil des Führungsalltags sein. Die einzelnen Bereiche sind nicht nur inhaltlich (Erreichung eines bestimmten Ziels, wie z.B. Anlieferung des Materials

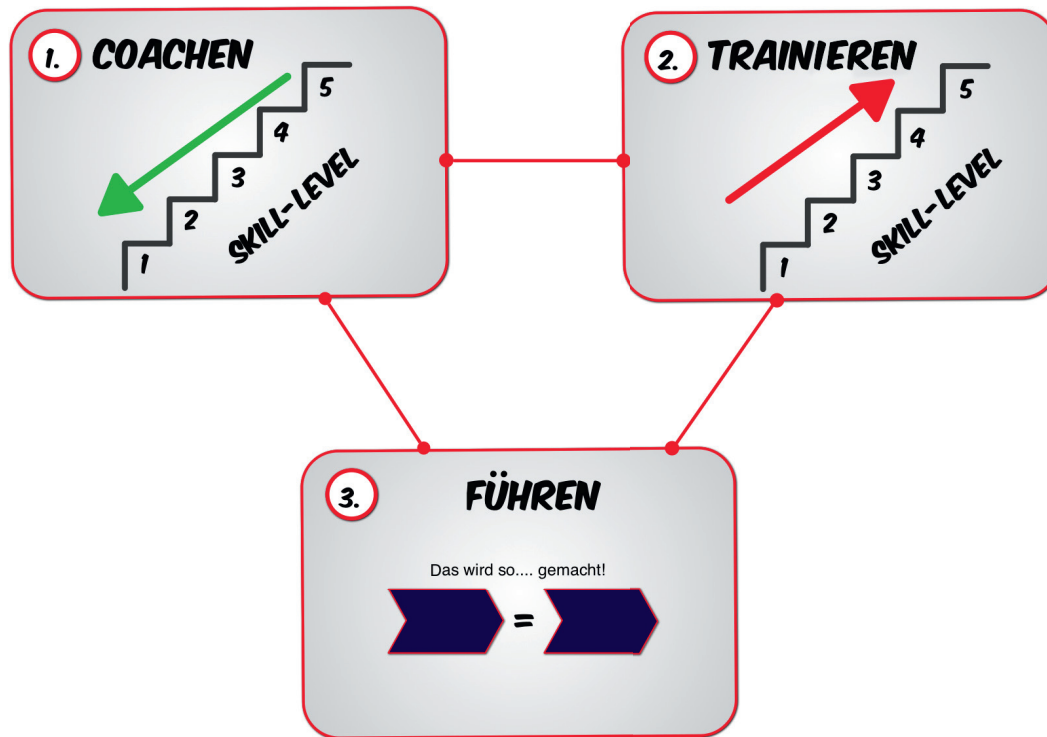


Abb. 2 Die Rollen des Leaders wechseln und orientieren sich an der jeweils aktuellen Situation

in montagegerechten Behältern direkt am Verbauort), sondern auch zeitlich voneinander abhängig. Die einzelnen Verbesserer arbeiten unter Anwendung der Verbesserungskata auf die Erreichung der Ziele hin. Dabei legen sie ihre Kreativität in die Ausarbeitung der einzelnen Inhalte, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen. Während die Inhalte der Verbesserungsaktivitäten in der Verantwortung des Verbesserers liegen (da er den Prozess am besten kennt), liegt die Verantwortung für die Erreichung des Ziels und die zielgerichtete Entwicklung der dafür benötigten Fähigkeiten des Verbesserers bei der jeweiligen Führungskraft.

Der Leader muss dafür sorgen, dass der Verbesserer Erfolg bei seinen Verbesserungsaktivitäten hat, dafür benötigt er Sicherheit in der Anwendung der KATA. Deshalb muss er dafür sorgen, dass der Verbesserer täglich einen Anwendungsfall (sprich ein Problem) hat, an dem er die Verbesserungskata anwenden kann. Der Leader muss auf die "richtige" Anwendung der KATA achten und bei Bedarf die "Leitplanken" (=Verbesserungskorridor) aufzeigen. Andererseits sollte er

neue Denkipulse setzen, um die Kreativität des Verbesserers zu aktivieren. Es ist wichtig, dass dieser sich regelmäßig in der Lernzone aufhält. Dafür sorgen die regelmäßigen Coachings (insbesondere zu Beginn).

Je nach Phase der Ziel-Zustands-Bearbeitung (siehe oben), sowie abhängig von Persönlichkeit und Fähigkeitsstand des Verbesserers, erfordert das "zum Erfolg bringen" des Verbesserers jedoch auch die spezifische Wahl eines alternativen Führungsstils.

Coach, Trainer und Leader

Um den Spagat zwischen Erreichen der definierten Ziele und der zielgerichteten Entwicklung der Fähigkeiten des Verbesserers zu bewältigen, wechselt der Leader zwischen verschiedenen Rollen: Coach (Anwendung der Frageroutine), Trainer und Führungskraft (s. Abb. 2).

Um eine Person mittels Fragen führen zu können, sprich zu coachen, ist es notwendig, dass der Verbesserer weiß, was "technisch" mit den Fragen gemeint ist. Aus diesem Grund stellt die Verbesse-

rungstafel die Grundlage für das Coaching dar. In seiner Rolle als Coach stabilisiert der Leader die vorhandenen Fähigkeiten des Verbesserers im Alltag – so dass er sie regelmäßig auf einem "hohen" Niveau anwendet. Er führt den Verbesserer rein über Fragen und trainiert somit dessen Eigenständigkeit.

Um zu gewährleisten, dass der Verbesserer in die "richtige" Richtung verbessert, ausreichend Freiraum für die Verbesserungsaktivitäten (z.B. Kapazität, Prioritäten und unterstützende Ressourcen) hat und auch Sinn in den Verbesserungsaktivitäten sieht, ist das Einnehmen der Führungsrolle unabdingbar. Der Leader muss in dieser Rolle die Ziele samt dem verbleibenden Zeithorizont ständig im Auge behalten, das Zusammenspiel mit anderen Verbesserungsaktivitäten koordinieren und den Verbesserer bei guten Leistungen loben. Auch die Unterstützung des Verbesserers beim Abschluss eines Ziel-Zustandes in Form von Unterstützung beim Informieren der Mitarbeiter und dem Durchsetzen von Entscheidungen gehört zum Inhalt dieser Rolle. Damit stellt der Leader sicher, dass

der Prozess vor Ort so gelebt wird, wie er sollte (z.B. dass dem definierten Standard gefolgt wird).

Um das Profil des Leaders zu vervollständigen, ist die letzte Rolle – die des Trainers – besonders wichtig. Sofern die Fähigkeiten, kontinuierlich zu verbessern, beim Mitarbeiter (noch) nicht vorhanden sind, müssen diese zielgerichtet entwickelt werden. In der Trainer-Rolle entwickelt der Leader die einzelnen Fähigkeiten der Verbesserungskata. Dass der Leader die Trainer-Rolle einnimmt ist deshalb so wichtig, weil der Verbesserer auf diese Weise ein positives Beispiel – sozusagen

ein Vorbild – hat. Somit wird u.a. die Hemmschwelle verringert und das "Das geht bei uns doch nicht-Mindset" wird reduziert.

Rollen des Leaders und die Lean-Tools

Durch die drei Rollen des Coaches ist erkennbar, dass die Arbeit mit Verbesserungs- und Coachingkata mit den Lean-Tools, Zielentfaltungsprozess und Shopfloor-Management eng verzahnt ist. In seiner Rolle als Coach ist der Leader zuständig dafür, dass aus dem übergeordneten Ziel-Zustand (= Challenge = Soll-Wertstrom) die nächsten

Ziele abgeleitet werden. Dies ist häufig eng mit der Erreichung der persönlichen Zielvereinbarung und damit mit dem variablen Gehalt verbunden. Andererseits werden abgeschlossene Ziel-Zustände im Rahmen der "Stabilisierung im Alltag" ins tägliche Shopfloor-Management integriert. Auf diese Weise werden Probleme entlang der Führungskaskade gezielt kommuniziert und die Ursachen schnell zum verantwortlichen Verursacher eskaliert – man kann auch sagen, der Leader "managed Stabilität". ■

Die KATA-Community wächst

Austausch unter Experten und gemeinsame KATA-Forschung

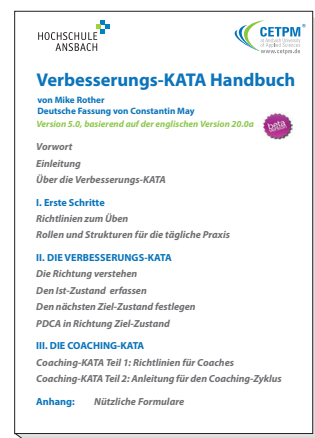
Begeisterung und Experimentierfreude sind Merkmale der Menschen, die sich mit der KATA beschäftigen. Gemeinsam die KATA leben und wissenschaftlich vorgehen in experimentellen Schritten - davon profitieren alle und es entsteht ein Netzwerk der Verbesserungskultur.

Sie treffen sich auf organisierten Veranstaltungen und in Internet-Communities – die "KATA-Botschafter". Und sie arbeiten daran, dass Menschen in Unternehmen und Organisationen lernen, auf Veränderungen zu reagieren und eigenständig zu verbessern. Die KATA wurde auf der ersten Europäischen Lean Educator Conference thematisiert (s. auch Seite 28 ff) und sie wird das Kernthema des KATA-Praktikertages im November sein (s. Seite 3).

Zur Vertiefung und Weiterentwicklung des KATA-Wissens schreibt Mike Rother

fortlaufend das KATA-Handbuch, das er kostenlos zum Download zur Verfügung stellt. Das Handbuch wurde von Prof. Dr. Constantin May ins Deutsche übersetzt und ist kostenlos zum Download verfügbar unter

www.cetpm.de/kata-infocenter ■



KATA-Handbuch kostenlos zum Download verfügbar