

Austausch der Lernenden

KATA-Kultur soll entstehen, um Unmögliches möglich zu machen

Mehr als 100 erfahrene KATA-Anwender und -Experten sowie Neueinsteiger trafen sich im November 2016 beim jährlichen KATA-Praktikertag in Frankfurt, der wieder unter dem Motto "Lernen und Netzwerken" stand. Mike Rother, Gerd Aulinger und weitere KATA-Botschafter berichteten über ihre neuesten Erkenntnisse aus der KATA-Praxis. Praxisanwender ließen die Teilnehmer der Tagung an ihren Erfahrungen beim Aufbau einer KATA-Kultur teilhaben.

von Sabine Leikep

Gerd Aulinger, KATA-Botschafter und -Forscher, Lean Management Trainer und Coach, sieht anhand der globalen Entwicklungen die Notwendigkeit zur Veränderung. „Wir sollten eine kreative, explosive, innovative und offene KATA-Kultur entwickeln und nicht warten, bis große Herausforderungen auf uns zukommen“. Ein Beispiel sei der hohe CO₂-Gehalt in der Erdatmosphäre, der dringend innovative Ideen erfordere. An diese und an andere größere Herausforderungen müssten die Mitarbeiter in den Unternehmen herangeführt werden. Dabei solle eine Geschäftsethik frei-

willig eingehalten werden, so dass eine Win-Win-Situation entstehen kann. „Bei hohem Wert aus Kundensicht wird der Kunde auch hohe Kosten akzeptieren“, so die Überzeugung von Gerd Aulinger. „Wir brauchen mehr Problemlösekapazität, um Innovationen zu schaffen. Wenn wir im Feuerlösch-Modus gefangen sind, haben wir den Kopf nicht frei für die Problemlösungen von morgen“, erklärte er weiter. Mit dem KATA-Coaching könne man sicherstellen, dass die richtigen Leute an den richtigen Problemen arbeiten. Eine hohe Informationsdichte könne in wenigen Minuten erzielt werden. Mit gut

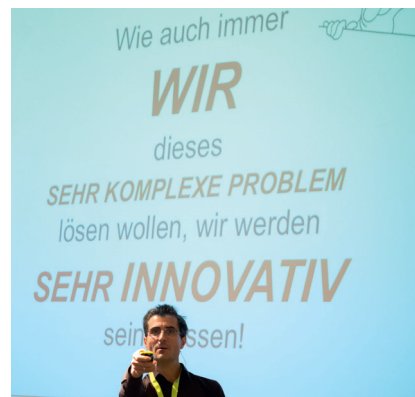


Abb. 2: Gerd Aulinger setzt auf die Entwicklung einer KATA-Kultur.

aufgebauten, gut organisierten und dokumentierten Coaching-Kaskaden entstehen laut Gerd Aulinger Hochgeschwindigkeits-Informationsketten, und mit horizontaler Kommunikation könne man Abteilungsgrenzen durchbrechen und Coaching effizienter machen. „Dann wird die KATA zum Managementsystem und ist kein Problemlösungstool mehr. Sein Appell: „Wir müssen eine KATA-Kultur schaffen, um Unmögliches möglich zu machen und um die großen Herausforderungen der Zukunft zu meistern“.

Eigene Wege finden mit der KATA

„KATA ist ein offenes Thema. Wer die Basisroutinen beherrscht, kann die KATA individuell einsetzen“, sagte Mike Rother, der seit mehr als zwei Jahr-



Abb. 1: Mike Rother hilft Unternehmen, von Toyota zu lernen und dabei ihren eigenen Weg zu gehen.



Abb. 3: Nach den Präsentationen gab es Expertenrunden und es erfolgte ein reger Austausch zwischen Referenten und Teilnehmern.

zehnten das Toyota-Produktionssystem erforscht und den Begriff "KATA" in diesem Zusammenhang geprägt hat. Zentrale Fragen seien: Was macht Toyota im Management, was wir nicht sehen? Wie können andere Unternehmen die Methode für sich einsetzen?

Unternehmergeist wecken

„Toyota schafft es, den Unternehmergeist zu wecken und am Leben zu erhalten, mit dem Ziel, langfristig als Unternehmen zu überleben“, erklärte Mike Rother. Der Schwerpunkt liege bei Toyota darauf, dass die Führungskräfte keine Probleme lösen, sondern dass sie ihre Mitarbeiter zu Problemlösern entwickeln. Der Schlüssel sei das wissenschaftliche Handeln. Tatsächliche kundenorientierte Ziele werden genutzt, um bei der täglichen Arbeit die Denkweise zu üben, die man haben möchte. Wissenschaftliches Denken bedeutet laut Mike Rother: Lernen mit Ungewissheit umzugehen. Es wirkt den Gehirnroutrinen, die den Erfolg verhindern, entgegen. Durch Experimentieren können wir lernen und justieren. Das ist es, was

die Verbesserungskata ausmacht. Ein Coach ist wichtig, um Fehler bei der Verbesserungskata zu korrigieren. Sonst werden Fehler zur Routine. Mike Rother betonte, dass Unternehmen ihren eigenen Weg bei der Anwendung der KATA gehen sollten: „Seien Sie die Firma, die Sie sein wollen“.

Coaching-Kaskaden

Christian Berlinecke, Bereichsleiter Produktion und Lean Manager bei der Ihlemann AG, erläuterte wie in seinem Unternehmen mit täglichem Coaching in der Kaskade herausfordernde Ziele angestrebt werden. „Wir haben viele Lean-Aktivitäten gemacht, aber diese waren nicht sichtbar und es fehlte die Problemlösekapazität im Unternehmen“, erinnert er sich an die Anfänge. Dann habe man Hanchos als Prozessverbesserer ausgebildet und die Coachingkata wurde in der Fertigung eingeführt. Alle Themen sollten mit der Coachingkata abgedeckt werden, die Führungskräfte mussten es den Mitarbeitern vorleben.

Mit Einführung der Coaching-Kaskade wurden zwei Wertströme herausgearbeitet. „Wir haben zwei Prozesse, die wir auch in den nächsten 10 Jahren bestens beherrschen müssen ausgewählt“, erklärt Christian Berlinecke. „Alle Themen, die für

das Unternehmensziel benötigt werden, müssen herausgearbeitet werden“. Doch die Problemlösekapazitäten seien nicht unendlich. Man müsse auch Themen weglassen, die nicht wichtig sind. Die Kaskade erstreckt sich laut Christian Berlinecke von der Wertstromebene auf die Prozessebene. „Wir haben drei Hanchos gleichzeitig gecoacht und drei Themen wurden bearbeitet“, berichtet er. Das Überspringen von Abteilungsgrenzen sei notwendig. Einen großen Vorteil sieht er darin, dass man mit einer Kaskade von unten bis oben schneller lernt: Als Führungskraft kennt er alle Probleme, die sauber dokumentiert werden und er sieht die Qualität des Coachings. Die Führungsebene ist nah an die Mitarbeiter herangerückt. „Ich spreche jeden Tag mit den Leuten“. Ein weiterer Vorteil sei, dass es keine Schnittstellenprobleme mehr gibt und Doppelarbeit vermieden wird. Allerdings sei eine tägliche Coachingarbeit erforderlich und die Zielentfaltung von oben auf den Shopfloor koste Zeit.

Der Fokus lag beim 6. KATA-Praktikertag auf dem gemeinsamen Lernen und der Weiterentwicklung der KATA. Zielausrichtung, Shopfloor Management und Coaching-Kaskaden in Verbindung mit der KATA waren zentrale Themen. ■

Die Videoaufzeichnungen der einzelnen Beiträge werden veröffentlicht unter: <http://youtube.com/verbesserungskata>.

