



Mike Rother und Prof. Dr. Constantin May eröffneten die Konferenz mit neuen Impulsen zur Anwendung der KATA.

Agil und kreativ mit der KATA

Erfolgreich agieren in unsicheren Zeiten durch ausgebildete Problemlöser

Zum neunten Mal fand im Oktober 2019 das Treffen der KATA-Interessierten und -Begeisterten statt. Die 2011 als KATA-Praktikertag ins Leben gerufene Jahreskonferenz wurde 2018 zur KATA Convention. Diese exklusive Lernumgebung lockte wieder fast 100 Teilnehmende nach Leipzig – sowohl erfahrene Anwender als auch Beginner. Im Mittelpunkt standen das gemeinsame Erlernen und Üben einer wissenschaftlichen Denkweise, mit der es gelingen kann, Problemlösungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen zu erzielen.

Wie ticken junge Unternehmen wie FlixBus oder Zalando? Diese spannende Frage war Gegenstand von zwei Impulsvorträgen auf der KATA Convention. Weitere Highlights waren unterschiedliche Workshops zur Anwendung von Verbesserungs- und Coaching-KATA. Mike Rother und Prof. Constantin May stimmten die Teilnehmer auf zwei aktive und spannende Tage ein. „Die KATA ist kein Lean-Werkzeug, man kann sie nicht implementieren. Es handelt sich um eine Denk- und Handlungsweise, die man fördern kann. Die KATA hilft, herausfordernde Ziele zu

erreichen und unterstützt bei der Problemlösung“, so Prof. May. Dies sei eine gute Ergänzung zu den Leanmethoden.

Mike Rother bezeichnete die KATA als Denkweise des 21. Jahrhunderts. Bisher würden die meisten Menschen oft Situationen falsch einschätzen, weil sie auf die Bibliothek ihrer Erfahrungen zurückgreifen. „Wir sehen nur die Realität, die unseren Erfahrungen entspricht“, sagte er und weiter: „Eine wissenschaftliche Denkweise ist das Fundament für Problemlösung“. Diese sei universell einsetzbar. Verbesserungs- und Coaching-

KATA seien ein Weg dahin. „Die strukturierte Vorgehensweise hilft Ihnen anfangs auf die Sprünge und dann können Sie Ihren eigenen Stil entwickeln“, so seine Empfehlung. Man müsse lernen, mit Unsicherheit umzugehen und auch einmal zu sagen: „Ich weiss es nicht“. Zuerst gehe es darum, die Herausforderung zu verstehen, die oft ein guter Richtungsgeber sei. Dann gelte es, den Ist-Zustand zu erfassen und ein Gespür zu entwickeln, ob das Ziel von Bedeutung ist. Im dritten Schritt werde der nächste Zielzustand bestimmt, also die Herausforderung zerkleinert durch eine einfache Zielsetzung



KATA "live" erleben die Teilnehmer bei einer Gruppenübung unter Anleitung von Mike Rother und Prof. Constantin May.



Wie Flixbus mit Unsicherheit umgeht erklärte Daniel Krauss.



Britta Kammel und Marco Kamberg erklärten, wie man als Second Coach Coaches entwickelt.



Tilo Schwarz gab sein Erfahrungswissen im Workshop "KATA Dojo" an die Teilnehmer weiter.



Die Einführung der KATA Managementkultur in großen Organisationen war das Thema von Gerardo Aulinger.

auf dem Weg zur Lösung. Dann geht es an das Experimentieren.

Menschen und Daten im Fokus

Daniel Krauss, Mitgründer und CIO der Flixbus schilderte, wie sein Unternehmen mit Unsicherheit umgeht. Flixbus ist inzwischen Europas größtes Mobilitätsunternehmen. „Wir sind gestartet mit nichts, außer Innovationskraft“, so Daniel Krauss. Das eigentliche Produkt sei der Fahrplan, der an der Nachfrage ausgerichtet wird. „Wir hatten keinen blassen Schimmer von Verkehr“, erinnert er sich. Ausschlaggebend für den Erfolg sei Geschwindigkeit, weil sich der Markt dauernd verändere. „Unternehmen dürfen nicht vergessen, was der Kunde will und müssen sich schnell genug anpassen“, sagt er. Innovation habe nicht nur mit der Umstellung auf Batterien oder Brennstoffzellen zu tun. Hohe Auslastung sei sehr wichtig in ökologischer und ökonomischer Hinsicht. Der bisherige Erfolg von Flixbus liege darin, dass man sich auf die Software zur Entwicklung von Fahrplänen konzentriere, um die Nachfrage gezielt zu bedienen. „Unser Unternehmen wird sehr volatil gesteuert. Die Mitarbeiter müssen mit größtmöglicher Unsicherheit zurechtkommen. Stabilität gibt es nicht mehr“, betonte Daniel Krauss. Man

konzentriere sich auf das Minimum Viable Product und stelle immer die Frage: Was will der Markt unbedingt? Sein Fazit: „Wir arbeiten agil, weil die ständige Veränderung bei über 7000 Bussen tägliche Anpassungen erfordert. Sehr wichtig sind die Menschen. Deshalb setzen wir in Organisation und Personalentwicklung auf Vertrauen, Intuition und Kontext. Doch es geht auch um Technologie. Alles was wir uns vorstellen können, kann heute gerechnet werden. Wir haben viele Daten und viel Wissen – das kann ein Mensch nicht mehr verarbeiten. Wissensarbeit und Innovationen sind der Schlüssel für die Zukunft“.

Minimum Viable KATA-Kultur

Gerardo Aulinger gab sein Erfahrungswissen in einem Workshop zur KATA Managementkultur weiter. Er vermittelte praxisnah wie es gelingen kann, in größeren Organisationen die gemeinsam entfalteten herausfordernden Ziele kaskadierend zu coachen. Später im KATA Café ging er auf die Fragen der Teilnehmer ein: „Eine Kulturveränderung dauert mindestens 10 Jahre – da wird es schwierig, einen Controller vom Nutzen zu überzeugen“, erklärte er und weiter: „Doch bereits nach kurzer Zeit sind erste Erfolge des umfassenden KATA-Coachings wahrnehmbar.

Deshalb müssen wir uns zunächst auf eine "Minimum Viable KATA-Kultur" konzentrieren. Wenn der Same gepflanzt ist, dann kann die Weiterentwicklung stattfinden“.

Zehn Jahre KATA-Wegbegleiterin

Aus Sicht der "Beifahrerin" schilderte Liz Rother, wie sie die KATA-Forschung in den vergangenen zehn Jahren an der Seite ihres Gatten Mike erleben durfte. Es seien fünf wesentliche Dinge gewesen, die sie durch und über die Toyota-KATA gelernt habe:

1. Mein Gehirn funktioniert nicht so wie ich gedacht habe, dass es funktioniert.
2. Ohne Neugier keine KATA-Lernerfolge.
3. Die KATA hilft dabei, nachzudenken bevor man spricht.
4. Lernende werden anfangs nicht glauben, dass sie einen Coach brauchen.
5. Die KATA fördert die Zusammenarbeit.

Erfolg durch Anwendung

Zum Abschluss der Konferenz rief Prof. May die Anwesenden zum Anwenden und Experimentieren auf nach dem Motto: Finde einen Coach und sei ein Coach. ■

Die Autorin

Sabine Leikep
Kontakt: sabine@leikep.com