

Kata-Botschafter im Gespräch

ihrem Team Freiraum und Kreativität entsteht und damit Herausforderungen in der Produktentwicklung bewältigt werden. Sie setzt dabei auf die Aktivierung des Spieltriebes, da es gar nicht so einfach sei, die Menschen von den Vorzügen einer Lernzone zu überzeugen. Sie sieht in der Kata eine wertvolle Unterstützung auf dem Weg zur lernenden Organisation.

„Führen heißt: Herausforderung geben und Fähigkeiten entwickeln.“ So sieht es Thilo Schwarz, Werksleiter bei Festool GmbH. Sehr praxisnah erläuterte er die Vorgehensweise wie der Coach, meist der nächste Vorgesetzte, seinem Mitarbeiter hilft, eine Lösung bzw. die Ursache für Probleme zu finden. Mit dem Bild eines Trichters im Kopf werden Fragestellungen

bearbeitet wie: Wo? Wann passiert es? Warum? Und es wird ein Zielzustand herausgearbeitet, der auf die Fähigkeiten des Mentees eingestellt sein sollte.

In einer abschließenden Diskussionsrunde kamen spezielle Fragestellungen auf den Tisch. „Es muss möglich sein, dass der Lehrling den Meister überholt“ - damit warnte Gerardo Aulinger vor falschen Eitelkeiten. Der „Rechthab-Modus“ sei das Unwissenschaftlichste, was es gibt. Mike Rother betonte nochmals, dass man mit der Kata nicht zu schnell in die Breite gehen sollte. „It's not for everyone“. Zuerst müsse ein grundlegender Wandel im Führungsstil erfolgen.

Praxistipps von Kata-Botschafter Gerardo Aulinger

Wie sollte ein Unternehmen strukturiert sein, um mit der Kata zu arbeiten?

Die Kata einzuführen setzt viel Übung und Geduld voraus, denn wir wollen Haltungen und Kultur verändern. Insbesondere wird viel Coaching-Erfahrung benötigt, die in den meisten Fällen erst gesammelt werden muss. Nach meiner Beobachtung durchlaufen Organisationen drei Phasen bei der Einführung der Kata als Führungssystem:

In der ersten Phase werden Coaching- und Verbesserungskata unabhängig von der formellen Führungsstruktur geübt. Irgendwann wird den meisten Kata-Praktikern bewusst, dass keine parallele Verbesserungsorganisation, keine „Blase“, entstehen darf. Alle Führungskräfte sind betroffen, wenn das neue Managementsystem das alte ersetzen soll. Dieses Bewusstsein setzt sich meistens erst nach etwas längerer Zeit und ersten Erfolgen durch.

In einer zweiten Phase steht dann, im Bewusstsein dass alle Führungskräfte Kata-Coaches werden sollten, das Üben in der Fläche an. Im „Übungsmodus“ sollten alle Führungskräfte alle Rollen intensiv und täglich trainieren. Dazu sollten über einige Zeit die Führungsebenen zu Übungszwecken tagtäglich durchmischt werden. Manchmal ist es notwendig, dass der Chef sich im Training vom eigenen Mitarbeiter coachen lässt, was nicht jedem Chef leicht fällt. Es ist aber nahezu unmöglich, ein guter Coach zu werden, ohne intensiv und unter Anleitung eines erfahrenen Coaches selber die Verbesserungskata geübt und verinnerlicht zu haben. Es ist genauso unmöglich, Kata-Coaches trainieren zu können ohne selber die Coaching-Kata zu beherrschen.

In einer dritten Phase gehen wir dann in den „Echtmodus“ über. Hierfür sollten durchgängige „Coaching-Kaskaden“ zustande kommen, in denen die Rollen von Prozessverbesserer, Coach, Coach-



Gerardo Aulinger, Kata-Botschafter (Foto: Stefan Roth)

Coach usw. 100 % deckungsgleich mit der formellen Führungsstruktur übereinstimmen. Hier könnten personelle Anpassungen notwendig werden, da nicht jeder sich mit der Rolle eines Coaches identifizieren kann oder will. Die nun selbstverständlich gewordenen Kata können nun unbewusst genutzt werden. Die bewusste Aufmerksamkeit kann zunehmend auf herausfordernde prozess- und ergebniswirksame Ziele gerichtet werden.

Was sind Erfolgsfaktoren für die Arbeit mit der Kata und wo gibt es Stolpersteine?

Ich glaube, dass wir ein komplett neues Managementsystem benötigen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Eines, das nicht auf Erhalt, Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit sondern auf Entdeckung, wissenschaftliche Arbeit und wahre Innovation setzt. Und genau darin sehe ich den größten Stolperstein. Wir werden das alte Managementsystem, welches nur dafür geeignet ist aus vorhandenen Optionen zu wählen, vermutlich komplett verlassen müssen. Ich bin gespannt, ob wir von alten Gewohnheiten und liebgewonnenen Strukturen werden loslassen können. Einige erfolgreiche Unternehmen haben sich bereits auf den Weg gemacht.