

Mit der KATA Führung neu entdecken

Pionier-Unternehmen betreten Neuland und erkennen die Chancen

Verbesserungs- und Coaching-KATA erscheinen vielleicht auf den ersten Blick nicht sehr spektakulär. Doch die wissenschaftliche Vorgehensweise in täglichen Schritten bietet große Chancen zur Potenzialentfaltung. Die Mitarbeiter bekommen keine Methode übergestülpt, sondern sie erleben, wie sie selbst durch experimentelles Vorgehen Lösungen entwickeln. Beim KATA-Praktikertag gaben Unternehmen Einblick in ihre Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise.

Gunther Böhner, Leiter Karosseriemontage, Werk Regensburg, BMW Group, wollte es wissen: Er wählte einen Montageprozess aus, an dem er persönlich einen Mitarbeiter coacht. Zusammen mit Kollegen aus dem Management hatte er zuvor Verbesserungs- und Coaching-KATA im wechselseitigen Rollenspiel geübt. Er selbst und seine Management-Kollegen wurden von Gerardo Aulinger geschult. „Wir haben bewußt keine Schulungsorgien veranstaltet“ betont er. „Das Management muss zuerst die Coachingfähigkeit erlernen, um dann „Coach-Coach“ für die Meister zu sein“. Erst wenn das Management fit ist, werden die Meister ins Boot geholt, die dann die Coaches für die Vorarbeiter werden sollen.

Sein persönliches Coaching-Projekt verläuft erfolgreich. Gunther Böhner stellte fest: „Je kürzer die Zyklen sind, desto schneller kommt man voran.“ Die Kunst bestehe darin, beim Hinarbeiten auf herausfordernde Ziele die richtige Geschwindigkeit zu finden: „Schreitet man mit der KATA zu schnell voran, dann funktioniert es nicht. Ist man zu langsam, dann besteht die Gefahr, durch die herkömmliche Arbeitsweise wieder eingeholt zu werden“.



Mit der KATA auf Erfolgskurs bleiben? Führende Unternehmen wie z.B. BMW wagen erste Schritte in Richtung einer neuen Art der Führung mit der Coaching-KATA.

Christian Berlinecke, Bereichsleiter Produktion, Ihlemann AG, arbeitet seit zwei Jahren mit der KATA. Er setzt Zielzustände ein, um Wirtschaftlichkeit anzustreben und zu sichern. Anhand eines Beispiels stellte er dar, dass Zielkosten durchaus anhand der KATA-Vorgehensweise erzielt werden können. Im vorgestellten Fall wurden diese sogar noch unterschritten.

Die KATA in der Organisationsentwicklung war Thema von Peter Schneiders, Fertigungsleiter bei der Peri

GmbH in Weißenhorn. Nachdem die Führungsebene durch Bernd Mittelhuber in der KATA-Vorgehensweise geschult worden war, setzte man diese ein, um die Fertigung neu zu organisieren. Peter Schneiders wurde dabei vom Werksleiter gecoacht. Er fand diese Vorgehensweise sehr effektiv: „Der Vorgesetzte ist tagesaktuell informiert und kann Einfluss nehmen, und man konnte auf einen Steuerkreis mit Sitzungen und deren Vorbereitung verzichten. Entscheidungen werden leichter getroffen, weil die Herleitung miterlebt wurde“, so das Fazit von Peter Schneiders. Er beobachtet auch eine mutigere Herangehensweise mit dem KATA-Ansatz: Es wurden eher herausfordernde Ziele vereinbart und terminiert.

Rainer Frahling, Leiter Serienqualität, Schmitz Carobull AG schilderte, wie sich sein Unternehmen an ein KATA-Pilotprojekt in der Administration herangewagt hat. Einige seiner Erkenntnisse: Ein tief gehendes Prozessverständnis wird gefördert und Potenziale werden aufgedeckt. Die schnelle Umsetzung von Verbesserungen schafft eine hohe Akzeptanz. Das Handlungs- und Methodenwissen wird durch regelmäßige Anwendung erweitert. Bessere Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die KATA hilft, das Produktionssystem auf ein höheres Niveau zu bringen, da auf breiter Front Verbesserungen vorangetrieben werden.

Den Wandel von Führungskräften zu Befähigern und von Mitarbeitern zu Problemlösern - so brachte Dr. Ralph Richter, Plant Manager Waiblingen, Robert Bosch GmbH, den Einsatz der KATA auf den Punkt. „Mit dem KATA-Ansatz müssen die Führungskräfte inhaltlich mit den Mitarbeitern arbeiten“ stellt er fest. Die Herausforderung liege darin, die Führungskräfte zum Coach zu entwickeln. Bosch setzt auf die zentrale Entwicklung von Coaches durch KATA-Experten. Im Werk Waiblingen wurden die morgendlichen Meetings durch Coaching-Runden ersetzt.

Carsten Klages, Programmentwickler Coaching für Lean, Siemens AG kümmert sich seit einem Jahr zusammen mit dem Change-Architekten Marco Kamberg um die Entwicklung von KATA-Coaches bei Siemens. Das Ziel ist, in drei bis vier Jahren flächendeckend mit der KATA zu arbeiten.