

KATA individuell einsetzen

Es gibt so viele KATA-Wege wie es Unternehmen gibt

Über fünf Jahre sind vergangen seit dem Erscheinen von Mike Rothers Buch "Toyota KATA". Heute gibt es kaum ein großes Unternehmen, das sich nicht mit der KATA beschäftigt. Dies betonte Gerardo Aulinger auf dem vierten KATA-Praktikertag. Dort treffen sich jährlich KATA-Anwender und -Interessierte zum Erfahrungsaustausch. Einmal mehr wurde deutlich, dass es vielfältige Herangehensweisen gibt, um die Verhaltensmuster der Verbesserungskata zu trainieren und damit Kreativität und Verbesserungsfähigkeit der Menschen im Unternehmen nutzbar zu machen.

von Sabine Leikep

Eine interessante Frage beleuchtete Gerardo Aulinger: Hätten wir das Projekt "Berliner Flughafen" mit der KATA besser steuern können? Er analysierte die Gründe, warum trotz Einsatz von hochkarätigen Experten das Projekt nicht nach Plan verlief: „Probleme wurden unter den Teppich gekehrt und es wurde nicht immer ehrlich informiert. Bis zwei Wochen vor der geplanten Eröffnung des Flughafens wurden Tickets verkauft.“ Gerardo Aulinger betonte, dass in Großprojekten Zeitabweichungen als Hindernisse zu betrachten seien. „Wenn kleine Probleme über längere Zeit wirken, dann kommt es zur Kostenexplosion“. Die richtige Vorgehensweise sei es, komplexe Aufgaben in einfachere Teilaufgaben zu zerlegen. In solchen Fällen helfen aus "KATA-Sicht" Gruppencoachings im Wechsel mit Individualcoachings, um Schnittstellen zu optimieren. „Die isolierte Optimierung von Teilproblemen führt zur Zerstörung des Gesamtsystems“, so Aulinger. „Probleme fangen immer klein an. Geben Sie ihnen Zeit und sie werden groß“.

Es geht auch anders: Daniel Plöger, Leiter Produktion, Phoenix Contact GmbH & Co. KG

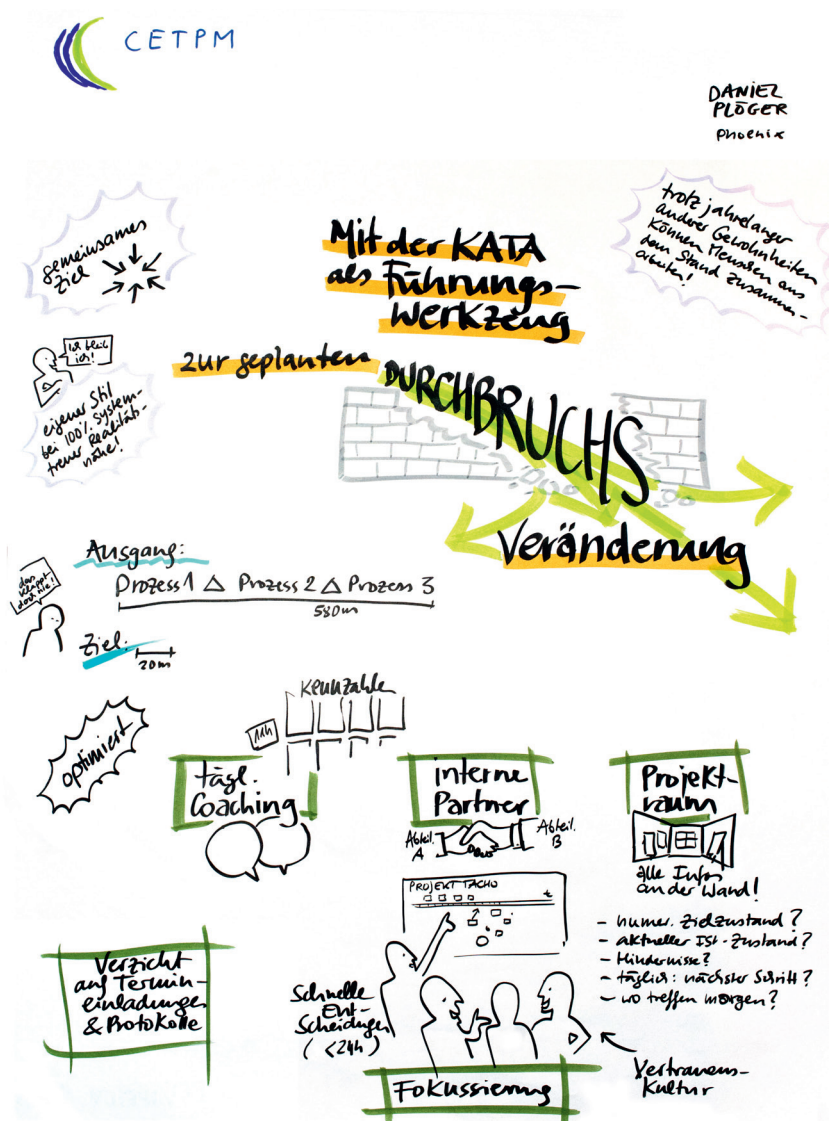


Abb. 1: Auf den Punkt gebracht mittels Graphic Recording wurde u. a. der Vortrag von Daniel Plöger

erzählte, wie er mit seiner Mannschaft und mit der KATA ein anspruchsvolles Projekt punktgenau zum Erfolg geführt hat. Hier wurde die KATA als Führungsinstrument eingesetzt, um Durchbruchveränderungen zu erzielen: Die Rüstzeit an einer Anlage sollte von 143 Minuten auf fünf Minuten reduziert werden, um zur Fließfertigung zu kommen. Dieses anspruchsvolle Ziel wurde innerhalb des Zeitplans punktgenau realisiert. Zum Erfolgsrezept gehörte der Aufbau einer internen KATA-Organisation. Der Gesamt-Zielzustand des Projektes wurde heruntergebrochen und es waren sieben bis acht Mentees und Coaches gleichzeitig unterwegs. „Es entstand ein Commitment, das eine enorme Energie freisetzt“, so Daniel Plöger. Sehr wichtig seien die konsequent durchgeführten täglichen Treffen gewesen, wo nach Hindernissen, dem nächsten Schritt und dem Zielzustand für den nächsten Tag gefragt

wurde. Auf Terminabweichungen wurde täglich reagiert. Daniel Plöger warnt vor "Um-jeden-Preis-KATA-Projekten" – es sei wichtig, die Kompetenzen der Mitarbeiter mit den gestellten Zielen in Einklang zu bringen.

Für Dorothea Steudle, Organisationsberaterin bei der ZF Friedrichshafen AG, lag eine Herausforderung darin, sich bei der Fragetechnik an die Vorgaben zu halten. ZF habe die KATA in drei Wellen eingeführt: Gestartet wurde mit Managementboard und Betriebsrat, dann folgten in der zweiten Welle die Teamleiter und Meister, welche dann in der dritten Welle die Schichtführer und weitere Mitarbeiter ausbildeten. Das Üben an realen Prozessen sei besser gewesen als Planspiele.

Bei der KATA ist der Top-down-Ansatz sinnvoll. Dr. Jörg Krummel, Leiter Fahrerhaus Innenausbau und Vormontage,

Werk Wörth, Daimler AG, ließ die Teilnehmer von seinen Erfahrungen profitieren. „Wichtig war das Commitment der Führungsmannschaft, dass wir die KATA wollen“ betont er. Ein stufenweises Qualifizierungskonzept sei ständig weiterentwickelt worden. Es wurden Prozessunterstützer etabliert, die nicht im Prozess, sondern am Prozess arbeiten. Inzwischen sei der Rollout zu 90 % abgeschlossen und die KATA habe sich als Verbesserungsroutine etabliert. "KATA wirkt", so das Fazit von Dr. Krummel.

Weitere spannende Vorträge befassten sich mit KATA-Kultur, KATA in der Administration oder Tipps und Tricks für den KATA-Coach. Im folgenden Beitrag schildert Arnd D. Kaiser seine Eindrücke vom 4. KATA-Praktikertag aus der Perspektive des Teilnehmers. ■

KATA in der Praxis

Weiche Faktoren und der "ewige Elefant" in uns

Immer wieder kam beim KATA-Praktikertag die Botschaft durch: "Unterschätzen Sie Ihren eigenen Elefanten nicht!" Damit ist unser Unterbewusstsein gemeint. Jeder von uns steuert sich selbst unbewusst – auch reden wir hier von positiver bzw. negativer Routine.

von Arnd D. Kaiser

Als ich 2009 Mike Rother persönlich kennenlernte, stellte er gerade sein Buch "Toyota KATA" in Deutschland vor. Das Thema war für mich damals neu und ist bis heute höchst praxisbezogen und noch faszinierend dazu. Auf dem KATA-Praktikertag 2014 wurde des Öfteren erwähnt, dass es nicht der Name KATA ist, was die Philosophie ausmacht – es hätte auch z.B. "ERIKA" heißen können – es

ist eher diese Art und Weise der Zusammenfassung aller Dinge in Eins! Mike hat einen tollen Weg visualisiert, diese in sich geschlossenen Regelkreise/Elemente gezielt zu bündeln, für die Praxis anwendbar und vor allem für jeden Interessierten erlernbar zu machen.

Der KATA-Praktikertag 2014 hat dabei geholfen, mir diese vielen "weichen

Puzzleteilchen" nochmals vor Augen zu führen und in interessanten Gesprächen mit KATA-Kollegen auf eigene Wissenslücken hin zu überprüfen und für mich bewusst "begreifbar(er)" zu machen. Weil diese "Puzzleteilchen" über den ganzen Tag bewusst und unbewusst verteilt angesprochen wurden, habe ich mir diese von Anfang an aufgemalt und somit visualisiert (s. Abb. 2 auf Seite 10).