

# Übergeordnete Ziele im Fokus

## KATA trifft systemische Vorgehensweise - Führung muss neu definiert werden

Seit der Begriff "Toyota-KATA" vor mehr als sechs Jahren durch den Forscher Mike Rother geprägt wurde, geht die Tendenz in Unternehmen verstärkt in die Richtung, eine lernende Organisation zu entwickeln. Über den aktuellen Stand der Entwicklung diskutierten die Teilnehmer des 5. KATA-Praktikertages.

von Sabine Leikep

Laut KATA-Botschafter Gerardo Aulinger sollte man die KATA nicht als Tool oder Werkzeug sehen, sondern als Routine im Kern eines Managementsystems. „Werkzeuge sind problemspezifische Lösungen“, erklärt er. So sei zum Beispiel der Hammer ein bewährtes Werkzeug, um einen Nagel einzuschlagen, jedoch völlig ungeeignet, um eine Schraube einzudrehen. „Auch ein offiziell gutes Werkzeug kann komplett falsch liegen“, warnt er. „Die Zukunft ist zu unvorhersehbar, um sich auf irgendwelche Lösungen festzulegen“. Ein Managementsystem solle lösungsneutral und zeitlos sein.

Mike Rother teilte seine Gedanken zu der Frage, wie man eine Organisationskultur erzeugen kann, die wissenschaftliches Denken und Handeln vorantreibt: „Wenn ein Unternehmen neu gegründet wird, dann ist sehr viel Energie da, alle sind auf ein Ziel gepolt und wollen ein Produkt auf den Markt bringen“, so Mike Rother. „Wird das Unternehmen älter, dann wird es bürokratisch und man möchte den Status Quo festhalten“. Toyota habe es geschafft, einen Funken unternehmerischen Denkens in der gesamten Organisation beizubehalten. Dies geschehe durch unsichtbare Routinen und eine bestimmte Denkweise im Management. Die Frage sei, wie andere Unternehmen ähnliche Denk- und Handlungsweisen in ihrer Organisation entwickeln können.



Abb. 1: Mike Rother erforscht das Toyota-Produktionssystem und prägte den Begriff KATA.

Mike Rother's Tipp: „Unser Verhalten resultiert aus Gewohnheiten. Wenn wir etwas verändern möchten, dann müssen wir eine andere, neue Routine absichtlich üben. Mit kleinen Schritten anfangen, einige grundlegende Fähigkeiten lernen, viel üben, dann einen eigenen Weg entwickeln. Verhaltensänderung geschieht systematisch, Schritt für Schritt“.

Anregungen für den Führungsalltag aus systemischer Sicht gab Prof. Dr. Rolf Arnold, Professor für Pädagogik, TU Kaiserslautern. Eine zentrale Frage sei: Wie müssen wir Kontexte so verändern, damit Menschen sich verändern können? „Menschen verhalten sich stets so, wie sie sich entsprechend ihrer Möglichkeiten verhalten können. Wir sehen die Welt so, wie wir sie aushalten können“, sagt er. Dies sei ein wichtiger Aspekt bei der Qualifizierung von Führungskräften. Man rücke von dem Verständnis ab, dass Menschen Modelle übernehmen. Die zentrale Frage sei: Wie entwickelt man Haltung?



Abb. 2: Prof. Dr. Rolf Arnold plädiert für Selbstreflexion im Management.

„Führungskräfte können vielfältige Perspektiven einnehmen. Es sind keine Menschen, die Recht haben“, so Prof. Arnold. Führungskräfte seien Menschen, die eine Situation sehen, aber gleichzeitig in der eigenen Befindlichkeit denken. Deshalb müsse man lernen, Techniken zu entwickeln, um sich selbst zu reflektieren. Die Macht der inneren Bilder sei manchmal stärker als wissenschaftliche Erkenntnisse.

Ein Wechsel der Perspektive sei wichtig, um einer möglicherweise versteiften Wahrnehmung entgegenzuwirken. Oft sei es hilfreich, zwei Schritte zurückzugehen. „Dadurch werden wir offen und anschlussfähig für die Einstellungen, die sonst noch im Raum sind“. Prof. Arnold verweist auf ein Zitat von Ludwig Wittgenstein: „Dass es mir so scheint, heißt nicht, dass es so ist.“ Die Illusion der falschen Ursachenzuschreibung finde man auch im Talmud: „Wir sehen die Welt nicht wie sie ist, sondern wie wir sind.“ ■