



Institut für
Qualität im Management

Engagement auf Augenhöhe

ERGEBNISSE VERBESSERN MIT *KATA*

A group of six diverse people are gathered around a long wooden table in a bright, modern office setting. One man stands and holds a wooden stick, possibly a drumstick, while the others are seated and engaged in discussion. There are papers, a laptop, and coffee cups on the table. Large windows in the background let in natural light.

PROZESSE STEP BY STEP
VERBESSERN. MITARBEITER-
POTENZIALE NUTZEN.

Wer wir sind

Wir bieten umfassende Beratungsdienstleistungen für Führungskräfte. Dies geschieht in Gruppenseminaren, aber auch durch Einzelcoachings. Für die Vermittlung des KATA-Prozesses arbeiten wir mit Lean Partners, der größten und ältesten deutschen KATA-Beratung, zusammen.

»WAS SICH INS BLEIBEN
VERSCHLIESST,
SCHON ISTS
DAS ERSTARRTE«

Rainer Maria Rilke
Die Sonette an Orpheus



Was ist KATA?

KATA ist ein Begriff aus der japanischen Kampfkunst. Er bezeichnet dort **kleinste Bewegungssequenzen, die so lange eingeübt werden, bis man sie gleichsam im Schlaf beherrscht**. Der Managementforscher Mike Rother hat den Begriff der KATA in der westlichen Welt popularisiert. Er identifizierte diese verinnerlichteten Verhaltensroutinen als die Wurzeln des Erfolges von Toyota.

Man hat im Westen oft versucht, die Methoden, die der Branchenprimus im Zuge seines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses einsetzt, eins zu eins zu kopieren. Der Erfolg blieb meist überschaubar: Statt der erhofften nachhaltigen Quantensprünge kam es allenfalls zu partiellen Verbesserungen.

Neues Denken statt Methodenkopie

Kein Wunder, so Rother nach seinen Analysen, verfehle die Übernahme bloßer Werkzeuge doch den eigentlichen Kern der Kreativität des japanischen Vorzeigeunternehmens. Dieser liege vielmehr in den Denk- und Verhaltensmustern sämtlicher seiner Akteure begründet. Sie bildeten die Grundlage, auf der jene Methoden entwickelt worden seien. Diese Denkmuster sind die KATA. Das bedeutet: **Es geht nicht um neue Verfahrensweisen. Es geht um ein neues Denken und eine neue Haltung.**

Wie funktioniert KATA?

Man unterscheidet die **Verbesserungs-KATA** von der **Coaching-KATA**. Erstere zielt auf die Verbesserung der Prozesse, Letztere auf die Verbesserung der Mitarbeiter ab.

Die Verbesserungs-KATA

Die Routine der Verbesserungs-KATA lässt sich in verschiedene Teilschritte zerlegen.

Vision

Zunächst geht es darum, für das Unternehmen eine **langfristige Ausrichtung** zu formulieren. Dieses Fernziel muss für jeden Mitarbeiter **erstrebenswert und nachvollziehbar** sein. Bei dieser Vision handelt es sich nicht um betriebswirtschaftliche Ergebnisvorgaben, sondern um ein intrinsisches, sinnstiftendes Ziel des unternehmerischen Wirkens. Der Weg zum Erreichen der Vision ist unbekannt.

Status-quo-Erfassung

Eine Vision wäre keine Vision, wenn sie sich unmittelbar und in einem einzigen Schritt erreichen ließe. Deshalb bedarf es auf dem Weg zu ihrer Realisierung kleinerer Etappenziele. Große Ziele können einschüchtern. Setzt man dagegen kleine, leichter erreichbare Ziele, steigert das die Fokussierung und Motivation des Mitarbeiters. Doch die genaue Formulierung solcher Zwischenziele setzt voraus, dass zunächst der Ist-Zustand bekannt ist. Deshalb folgt auf die Ausarbeitung der Vision eine **detaillierte Erfassung der Ist-Situation** des zu verbessernden Prozesses. In dieser tiefgreifenden Bewusstwerdung dessen, was ist, liegt bereits die Hälfte der Lösung.

Festlegen des nächsten Zielzustandes

Der nächste Zielzustand auf dem Weg der Annäherung an die Vision muss mehrere Kriterien erfüllen. Er muss erreichbar sein und damit einerseits den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen. Andererseits muss er eine Herausforderung bilden und die aktuellen Kompetenzen der Mitarbeiter – ein wenig – übersteigen. Die Lösung zum Erreichen des nächsten Zielzustandes ist unbekannt und wird nicht vorgegeben. Die **Mitarbeiter müssen sich zu seinem Erreichen aus der Komfortzone der täglichen Arbeitsroutine in eine Lernzone** begeben. In dieser kann experimentiert und Neues erlernt werden.



Conditio sine qua non: Angstfreiheit und Fehlerkultur

Der Übergang von der Komfort- in die Lernzone ist eine Passage von bekanntem in unbekanntes Terrain. Das Unbekannte kann Angst und Unsicherheit auslösen. Solche Ängste lähmen die freie Entfaltung der Mitarbeiterkreativität. Daher ist es essenziell, **eine Atmosphäre der Angstfreiheit, der Augenhöhe und des wechselseitigen Respekts** zu erschaffen. In diesem Möglichkeitsraum des kreativen Experimentierens werden Fehler, Misserfolge und der Realität nicht standhaltende Hypothesen als wertvolle Erkenntnisse aufgefasst. Sie geben wichtige Auskünfte darüber, welche Wege zum Erreichen des Etappenziels unpassierbar oder zu lang sind.

Der PDCA-Zyklus

Ist- und Zielzustand sind jetzt definiert und auf dem Weg vom einen zum anderen befinden sich Hürden. Der Mitarbeiter wird zum Forscher, der darüber nachdenkt, welche Hindernisse im Prozessgeschehen und aufseiten der Beschäftigten dem Erreichen des anvisierten Zielzustandes im Wege stehen. Er stellt Hypothesen auf, entwirft einen Plan, setzt diesen probeweise um und schaut dann, ob er dem Zielzustand mit Hilfe des neuen Vorgehens ein Stück näher kommt. Viele Ideen müssen verworfen werden, bevor eine zündet. **Genau das ist der PDCA-Zyklus: PLAN, DO, CHECK, ACT.**

Die Coaching-KATA

Die von den Führungskräften angewendete Coaching-KATA verfolgt das Ziel, alle Mitarbeiter des Unternehmens bei der Verinnerlichung der Verbesserungs-KATA zu unterstützen. Das neue Denken soll durch tägliche Praxis zur automatisiert ablaufenden Routine werden. Dem Coach geht es nicht um die Optimierung von Prozessen. Vielmehr befähigt er den Mitarbeiter dazu, die Verbesserungs-KATA routiniert anzuwenden. Dadurch ergibt sich die Prozessoptimierung von allein.

Anleitung zur Selbstanleitung

Der Coach löst keine Probleme, sondern entwickelt die Problemlösekompetenz seiner Coachees. Peu à peu wird der Verbesserungsprozess so auf sämtlichen Unternehmensebenen implementiert und zum festen Bestandteil der Organisations-DNA. Dafür ist Praxis zielführender als Einsicht. Die Ergebnisse der modernen Hirnforschung zur Neuroplastizität untermauern die Erfahrung, dass es selten neue Konzepte sind, die ein nachhaltiges neues Denken hervorbringen. Es ist vielmehr das wiederholte Üben und Befolgen eines neuen Musters, das zur Schaffung neuer neuronaler Bahnen im Gehirn führt.

Permanenter Austausch – die 5 Fragen

In kurzen Zyklen stellt der Coach dem Coachee die folgenden 5 Fragen:

- ▼ Was ist der Zielzustand?
- ▼ Was ist der Ist-Zustand?
- ▼ Welche Hindernisse stehen dem Erreichen des Zielzustandes entgegen? Welches *eine* dieser Hindernisse gehen Sie als Nächstes an?
- ▼ Was ist Ihr nächster Schritt?
- ▼ Wann können wir uns vor Ort ansehen, was wir aus dem Schritt lernen können?

Warum KATA?

In einer dynamischen Wirtschaftswelt wie der unseren ist der Wandel die einzige Konstante. Umbrüche wie Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel und Industrie 4.0 bestimmen das Bild.

Wer in Anbetracht dieser Wachstumstreiber nicht zum Getriebenen werden will, bedarf eines Ansatzes, der ihn befähigt, kompetent mit dem Wandel umzugehen. Das klassische Führungsmodell mit seiner Top-down-Hierarchie muss dafür durch eines der offenen Führung ersetzt werden, welches das Unternehmen als organische, fluide und lebendige Denkeinheit begreift. Das Unternehmen, das in den digitalisierten Märkten der Zukunft bestehen will, muss lernen, auf Neues flexibel und adaptiv zu reagieren.



Das Neue lässt sich nicht steuern, der Umgang mit ihm schon

Die Zukunft ist unbekannt, das Kommende fremdes Terrain. Sie selbst zu beeinflussen, übersteigt die Fähigkeiten jedes Managementsystems. Was sich aber beeinflussen, trainieren und entwickeln lässt, ist die Fähigkeit, wie man mit unvorhersehbaren Situationen, für die es noch keine vorgegebenen Best-practice-Bahnen gibt, umgeht. *KATA* ist eine solche Routine, mit der sich Ziele erreichen lassen, ohne dass der Weg bereits bekannt wäre. Als eine avancierte Art des Ungewissheitsmanagements ist *KATA* damit ein Schlüssel für die Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen von morgen.

Zusammen mit dem *KLAR*-Ansatz ist *KATA* ein Grundpfeiler auf dem Weg zu einem partizipativen, lernenden Unternehmen, in dem die kreativen Ressourcen sämtlicher und nicht nur einiger weniger Akteure optimal genutzt werden.

Was bringt Ihnen *KATA*?

Mit *KATA* verankern Sie den permanenten Verbesserungsprozess nachhaltig in Ihrem Unternehmen. Nicht indem Sie auf veräußerlichte Weise Tools und gehypte Methoden kopieren. Sondern indem Sie einen grundlegenden Mentalitätswandel in Ihrer Organisation anstoßen. Dieser führt dazu, dass Sie:

- ▼ außerhalb Ihrer derzeitigen Fähigkeiten liegende Ziele festlegen und erreichen,
- ▼ täglich nachhaltige Prozessverbesserungen bewirken,
- ▼ über ein Universalinstrument für die Bewältigung neuer Herausforderungen verfügen,
- ▼ auf das Gold in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter zugreifen können und
- ▼ mit motivierten, intrinsisch motivierten Beschäftigten auf Augenhöhe arbeiten können.

Wie lange dauert der *KATA*-Prozess?

Wenn Sie sich für die Implementierung des *KATA*-Hebels in Ihr Unternehmen entscheiden, ist kein Ende des permanenten Verbesserungsprozesses abzusehen. Doch bevor Sie diese grundlegende Entscheidung treffen, bieten wir Ihnen in drei Modulen die Gelegenheit, *KATA* kennenzulernen. Dabei wird der zunächst eher aus Führungskräften und Experten bestehende Teilnehmerkreis von Modul zu Modul um weitere Mitarbeiter erweitert.

***KATA*-Minilab oder *KATA*-Netzwerktreffen** Dauer: 3 Stunden bzw. ½ Seminartag

Beim *KATA*-Minilab erhalten Sie in einer kleinen Gruppe erste Einblicke in die *KATA*-Managementphilosophie. Nach einem Theorieteil wird an praktischen Beispielen demonstriert, wie *KATA* im Unternehmensalltag verankert werden kann. Das *KATA*-Netzwerktreffen bietet neben der Vorstellung des *KATA*-Ansatzes die Gelegenheit, Kollegen aus Firmen kennenzulernen, die *KATA* bereits erfolgreich umsetzen. Praxisberichte und der persönliche Erfahrungsaustausch lassen *KATA* lebendig werden.

***KATA* kompakt**

Dauer: 1 Seminartag

Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über Geschichte, wissenschaftliche Hintergründe sowie wichtigste Säulen des *KATA*-Managementsystems. Nach intensivem Austausch steht am Nachmittag die Praxis im Vordergrund: In einer Simulationsumgebung und in realistischen Rollenspielen üben Sie das Vorgehen bei der Verbesserungs- und der Coaching-*KATA*. Der *KATA*-Ansatz wird greif- und erlebbar.

***KATA*-Starttraining**

Dauer: 3-4 Seminartage

Ist die grundsätzliche Entscheidung für das Erproben von *KATA* gefallen, wird eine Pilotgruppe gebildet, die nach einer Einführung und ersten Übung an echten Prozessen im Unternehmen arbeitet und dabei die *KATA*-Grundsätze anwendet. In den folgenden 6 bis 8 Wochen soll dann der Transfer gelingen. Nach den in diesen Wochen gewonnenen Erfahrungen und Feedbacks wird an einem Reflexionstag geprüft, ob *KATA* tatsächlich im Unternehmen eingeführt werden soll oder nicht. Je nach Bedarf bieten wir im Anschluss Vertiefungsseminare und die weitere Begleitung des *KATA*-Prozesses an.

Kompetenz und Erfahrung – die Teams

Das I.Q.-Team



Anke Rudnick ist Certified Management Consultant und seit über 20 Jahren ganzheitlich denkende Unternehmensberaterin für Organisations- und Personalentwicklung. Als Leiterin des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts Expert 4.0 macht sie Unternehmen fit für die Veränderungen, die sich aus Industrie 4.0, Digitalisierung und demografischem Wandel ergeben. Sie schätzt KATA als wichtigen Hebel, der es erlaubt, Veränderung zu gestalten, statt zu erleiden.

Jürgen Rudnick ist Industriekaufmann und Betriebswirt. Seit fast 20 Jahren berät er mit Leidenschaft, Empathie und dem unbestechlichen Blick fürs Wesentliche Unternehmen. Dabei baut er tragfähige Brücken zwischen Theorie und Praxis, Wissenschaft und betrieblichem Alltag. Seit Beginn der 1990er Jahre setzt er sich mit dem Thema Führung in der lernenden Organisation und der Frage auseinander, wie sich ein avanciertes, offenes Führungsmodell in Unternehmen umsetzen lässt. Ein bedeutender Baustein dafür ist für ihn KATA.

Das Lean-Partners-Team



Ralph Winkler (2.v.l.) kennt das Toyota-Produktionssystem als Geschäftsführer der ältesten deutschen KATA-Beratung Lean Partners seit vielen Jahren in- und auswendig. Dabei geht es ihm nicht darum, auf der entsprechenden Begriffsklaviatur rund um KVP, Kaizen, 5S oder TPM muntere Prozessoptimierungsweisen zu spielen. Vielmehr weiß er, welche Mentalität der Erfindung dieser vielversprechenden Methoden zugrunde liegt. Aber am wichtigsten: Er und sein Beraterteam verfügen über das erforderliche Know-how, um diese Mentalität auch in Ihrem Unternehmen nachhaltig zu verankern.

**Rufen Sie uns an oder kommen Sie vorbei.
Eine Lösung haben wir immer. Einen guten Kaffee auch.**

Anke Rudnick

Tel: 0511.62 62 92-0

Mail: arudnick@iq-hannover.de

Web: iq-hannover.de

I.Q.
Institut für Qualität im Management
Günther-Wagner-Allee 17
30177 Hannover

Anke Rudnick
Tel: 0511.62 62 92-0
Mail: arudnick@iq-hannover.de
Web: iq-hannover.de