



Leseprobe

Alexandra Lindner, Tilo Schwarz

KATA

Verbesserung zur Routine machen

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

ISBN (Buch): 978-3-446-44679-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-44852-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44679-3>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

1 Einleitung	5
2 Verbesserungen selbstverständlich machen	17
3 Ziel-Zustand definieren	25
4 Ziel-Zustand erreichen	43
5 Nach der Coaching-Kata führen	59
6 Richtung geben	77
7 Verbesserung selbstverständlich machen	93
8 Anhang	105
Merkblätter	105
Herausforderungskaskade	109
Formblätter	117

1 Einleitung

WORUM GEHT ES?

Seit vielen Jahren behauptet sich Toyota an der Spitze der Automobilindustrie. Dies gelingt, weil es Toyota wie kaum ein anderes Unternehmen geschafft hat, kontinuierliche Verbesserung zum zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen. Der Schlüssel dazu ist die Art und Weise, wie Führungskräfte bei Toyota im Verbesserungsprozess führen. Im Zentrum stehen dabei zwei Denk- und Handlungsmuster, Katas, die jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter bei Toyota täglich anwenden. Mike Rother hat dies als erster 2009 in seinem Buch „Die Kata des Weltmarktführers: Toyotas Erfolgsmethoden“ beschrieben. Kata ist ein im Kampfsport verwendeter Begriff und beschreibt eine präzise definierte Abfolge von Handlungen.

Für Führungskräfte, die unzufrieden sind mit Innovationskraft und Problemlösungsfähigkeit ihres Teams, zeigt dieses Buch, wie mit der Kata Verbesserung zum selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit in allen Bereichen wird und durch Beteiligung aller Mitarbeiter außerordentliche Schlagkraft erzielt werden kann. Im Unterschied zu anderen Ansätzen geht es dabei nicht um das Übertragen von Toyotas Prinzipien oder sichtbaren Werkzeugen wie A3, 5S oder Waste Walks, die keine Veränderung der Kultur bewirken und meist nicht nachhaltig wirksam sind.



HINWEIS

Die Kata ist ein Führungsansatz, der einen Prozess der täglichen, zielgerichteten Verbesserung in allen Bereichen etabliert, die Problemlösungsfähigkeit entwickelt, Selbstmotivation fördert und den Umgang mit Neuem zur Routine bei allen Mitarbeitern macht. Mitarbeiter und Teams werden befähigt, dezentral und eigenverantwortlich Prozesse zu verbessern und herausfordernde Ziele zu erreichen.

Im globalen Wettbewerb ist der Vorteil von heute oft schon morgen der Standard der Branche. Deshalb ist kontinuierliche Verbesserung keine Option mehr, sondern zentraler Wettbewerbsfaktor. Die Schnellen fressen zumeist die Langsamen.



TIPP

Wie zufrieden sind Sie mit der Nachhaltigkeit, Kontinuität und Breite Ihres Verbesserungsprozesses? Folgender Test hilft Ihnen bei der Antwort:

- Ist Verbesserung fester Bestandteil der täglichen Arbeit in allen Bereichen – oder eher sporadisch und von Workshops mit immer neuen Maßnahmenplänen geprägt?
- Werden Probleme ursächlich und nachhaltig gelöst – oder beherrscht die schnelle Kompensation den Tag?
- Ist Verbesserung bereichsübergreifend ausgerichtet auf gemeinsame, strategische Ziele – oder erfolgt eher lokale Suboptimierung?
- Gibt es die Selbstmotivation, herausfordernde Ziele zu verfolgen, und ein inspirierendes Klima, das einlädt, Neues zu probieren – oder vor allem Erklärungen, warum es nicht funktioniert?

Mindestens einmal den zweiten Teil der Frage mit „ja“ beantwortet? Dann sollten Sie weiterlesen und mehr über die Kata erfahren..

WAS BRINGT ES?

Sich wandelnde Kundenanforderungen, Wettbewerb, technologische Entwicklung und global vernetzte wirtschaftliche Zusammenhänge sorgen für einen kontinuierlichen Zufluss an Problemen in einem Unternehmen. Ob wir wollen oder nicht. Entscheidend ist deshalb die Fähigkeit eines Unternehmens, diese Probleme zu bewältigen. Ist die Problemlösungsfähigkeit geringer als die Anzahl der neu hinzukommenden Probleme? Dann ist Gefahr im Verzug! Bei den meisten Unternehmen halten sich die Problemlösungsfähigkeit und die Menge an entstehenden Problemen die Waage. Das ist der Zustand, bei dem wir das Gefühl haben, ständig mit Feuerlöschen beschäftigt zu sein und gerade so den Kopf über Wasser zu halten.

Was wir aber bräuchten, um eine Strategie zu realisieren, die uns einen Wettbewerbsvorteil verschafft, ist ein Überschuss an Problemlösungsfähigkeit. Denn jede gute Strategie muss immer ein Dilemma zum aktuellen Know-how und Können erzeugen. Nur dann bietet sie die Aussicht auf einen echten Wettbewerbsvorteil. Mit anderen Worten: Sie muss eine Herausforderung setzen, die heute noch nicht beherrscht wird. Sie erzeugt dadurch gezielt und bewusst zusätzliche Probleme, die es zu lösen gilt, um die Strategie tatsächlich auch zu realisieren. Jede Strategie – und sei sie noch so brilliant – ist somit nur so gut wie die Fähigkeit, sie auch umzusetzen. Deshalb ist es zentrale Führungsaufgabe, die Problemlösungsfähigkeit in einem Unternehmen kontinuierlich zu steigern (Bild 1.1).

8 Einleitung



HINWEIS

Unternehmen werden deshalb nie besser sein als die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter.

Erfolg = Strategie + Problemlösungsfähigkeit

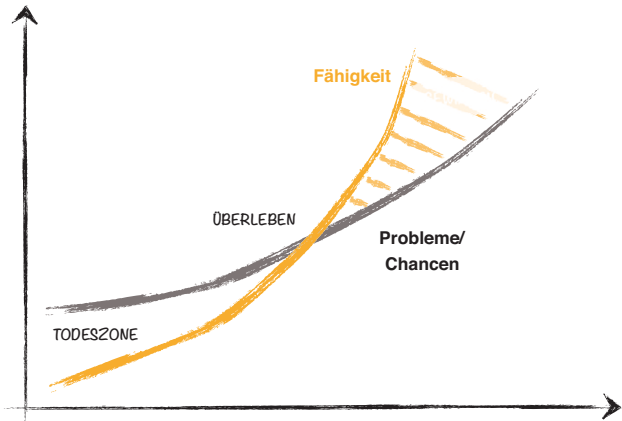


Bild 1.1 Problemlösungsfähigkeit



HINWEIS

Erfolgreiche Unternehmen haben nicht weniger Probleme, sondern die Fähigkeit, in der gleichen Zeit mehr Probleme nachhaltig zu lösen und Chancen zielgerichtet zu nutzen als andere.

Für unternehmerischen Erfolg brauchen wir deshalb eine gute Strategie *und* müssen die nötige Problemlösungsfähigkeit zu ihrer Realisierung entwickeln. Darüber hinaus ist noch ein

dritter Faktor entscheidend: die Motivation. Stellen Sie sich ein Fußballteam vor mit einer großen Zahl an Ausnahmeathleten und mit dem klaren Ziel, den Titel zu gewinnen. Das Team scheitert, wenn jeder nur seine persönlichen Ziele verfolgt und die nötige Selbstmotivation für die anstrengenden Trainingseinheiten und kräftezehrenden Spiele fehlt.



HINWEIS

Erfolg (E) ist immer das Produkt dreier Faktoren: Fähigkeit (F), Motivation (M) und Ausrichtung (A):

$$E = F \times M \times A.$$

Gute Führung muss deshalb immer Richtung geben, Fähigkeiten entwickeln und Selbstmotivation ermöglichen (Bild 1.2).

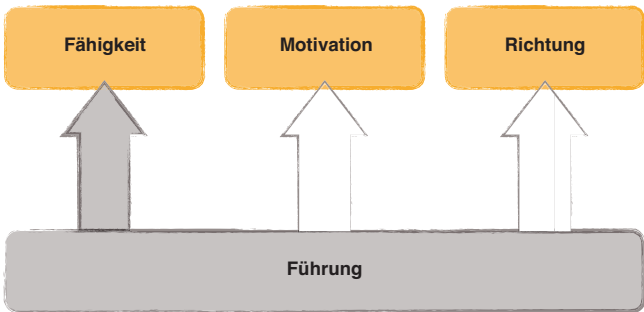


Bild 1.2 Elemente

WIE GEHE ICH VOR?

Kontinuierliche Verbesserung muss zentraler Teil der Unternehmenskultur werden. Viele Unternehmen versuchen

2 Verbesserungen selbstverständlich machen

WORUM GEHT ES?

Im ersten Kapitel haben wir gezeigt: Es gibt drei Voraussetzungen, damit Verbesserung zum kontinuierlichen und selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit in allen Bereichen und somit zum echten Wettbewerbsvorteil wird:

- Ausrichtung: eine richtunggebende Strategie.
- Fähigkeit: die nötige Problemlösungsfähigkeit zur Umsetzung dieser Strategie.
- Motivation: die Selbstmotivation, die Strategie zu verfolgen, auch wenn die Umsetzung schwierig wird.

Eine Strategie ist nur dann gut, wenn sie ein Dilemma erzeugt zu dem, was wir heute wissen und können. Nur dann bietet sich die Chance auf einen Wettbewerbsvorteil für den, der möglich macht, was andere bisher nicht geschafft haben. Oder wie William Edwards Deming es in seinem ersten Managementgrundsatz formulierte: *„Schaffe ein unverrückbares Unternehmensziel in Richtung auf eine ständige Verbesserung von Produkt und Prozess“* [Deming 2000]. Das bedeutet auch, dass wir bei der Verfolgung einer solchen Strategie unweigerlich an die Grenze unseres heutigen Wissens kommen und in die unbekannt Zone vordringen müssen (Bild 2.1).

18 Verbesserungen selbstverständlich machen

Obwohl eine detaillierte Planung der Umsetzung in der unbekannten Zone nicht möglich ist, extrapolieren wir unsere Erfahrung und springen auf schnelle Maßnahmen.

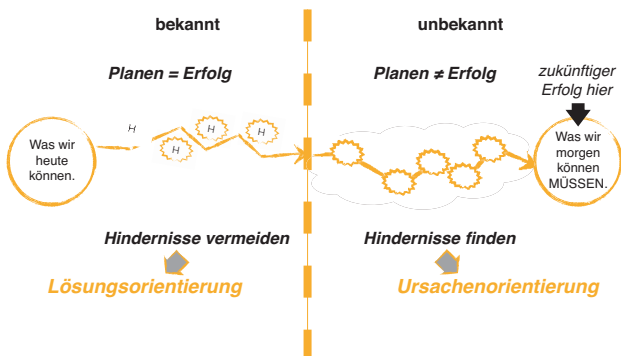


Bild 2.1 Jenseits der Wissensgrenze [Rother 2015]

Die Entwicklung der kollektiven Problemlösungsfähigkeit muss deshalb der zentrale Managementfokus sein. Wie aber entwickelt man Problemlösungsfähigkeit? Indem man systematisches Problemlösen zur kollektiven Routine macht. Aber gibt es nicht schon genügend Problemlösungstechniken? PDCA, 8D, DMAIC etc., um nur einige zu nennen. Nein. Wenn wir Problemlösungsfähigkeit in der Breite entwickeln wollen, brauchen wir eine wirkungsvolle und zugleich einfache Technik, die von jedem erlernt und schließlich intuitiv beherrscht werden kann. In den meisten Unternehmen besteht ein Überangebot an Methoden dafür, aber ein Mangel an ihrer Anwendung. Eine einzige kollektive Routine zu etablieren ist in Organisationen schon schwierig genug. Geschweige denn zwei, drei oder mehr, die dann situativ aus dem Methodenköcher geholt werden sollen.



HINWEIS

Wir sollten uns auf eine Technik, eine Kata konzentrieren und diese durch ständiges Trainieren zur Routine bei allen Menschen im Unternehmen machen. Nur dann haben wir in der Breite wirklich eine Chance.

WAS BRINGT ES?

In der bekannten Zone führen ein detaillierter Plan und seine penible Umsetzung zum Erfolg. Worin wir bereits Erfahrung haben, das sollten wir planen und dies genau so umsetzen. So wie wir auf dem morgendlichen Weg zur Arbeit immer der gleichen Route folgen. In der bekannten Zone planen wir, um Hindernisse zu vermeiden. Wir nutzen unsere Erfahrung, indem wir bekannte und für gut befundene Lösungen duplizieren.

Wir sind lösungsorientiert. In der unbekanntem Zone führt dies aber genau nicht zum Erfolg. Wir können die Umsetzung nicht planen, da wir keine Erfahrung haben und damit die nötigen Lösungen und ihre Implementierung nicht vorhersagen können. In der unbekanntem Zone geht es nicht um das Vermeiden von Hindernissen, sondern, im Gegenteil, um das Finden und Verstehen von Hindernissen.

Wir müssen herausfinden, was genau nicht funktioniert und damit die Realisierung des angestrebten Zustands verhindert. Nur wenn wir diese Hindernisse und insbesondere ihre Ursachen besser als andere verstehen, werden wir auch die Lösungen finden, die bisher noch keiner gefunden hat. Ursachenorientierung ist erfolgsentscheidend. Dies ist aber konträr zu dem Vorgehen, das wir in Schule und Beruf erlernt

20 Verbesserungen selbstverständlich machen

haben. Meist geht es darum, die richtige Antwort zu geben, Lösungen zu haben, nicht Probleme aufzuzeigen und genauer zu verstehen. Lösungsorientierung ist gefragt und karrierefördernd. Erfahrung wird damit zum wertvollsten Asset. Oft führt das dazu, dass wir immer wieder auf die bewährten Lösungen zurückgreifen. Never change a winning system. Wenn wir dann mit neuen, unbekanntem Herausforderungen konfrontiert werden, versuchen wir, diese auf Basis unserer Erfahrung und mit bekannten Lösungen zu bewältigen.



Achtung/Hürde

Obwohl eine detaillierte Planung der Umsetzung in der unbekanntem Zone nicht möglich ist, extrapolieren wir unsere Erfahrung und springen auf schnelle Maßnahmen, wo eine genauere Analyse der Ursache nötig wäre.

Damit wird es aber immer schwerer, ja nahezu unmöglich, echte Innovationen zu generieren. Wir bleiben in den alten Lösungen verhaftet, weil wir nicht die Fähigkeit haben, neue zu erarbeiten. „Das haben wir schon immer so gemacht“ und „Das geht nicht, weil ...“ sind die verbalen Indizien dieser zutiefst verinnerlichten Vorgehensweise. Was bleibt, ist die Hoffnung auf die überraschende Innovation, oder um es angelehnt an ein Zitat von Walter Ulbricht zu sagen: *„Wir werden den Wettbewerb plötzlich überholen, ohne ihn vorher einzuholen“* [Ragnitz 2008].

Was genau sind also die vorherrschenden Handlungsmuster in vielen Unternehmen, die es zu verändern gilt, um eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation zu entwickeln?

Bild 2.2 gibt hier eine Antwort und zeigt Verhaltensweisen, die etabliert werden müssen, um eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu ermöglichen.

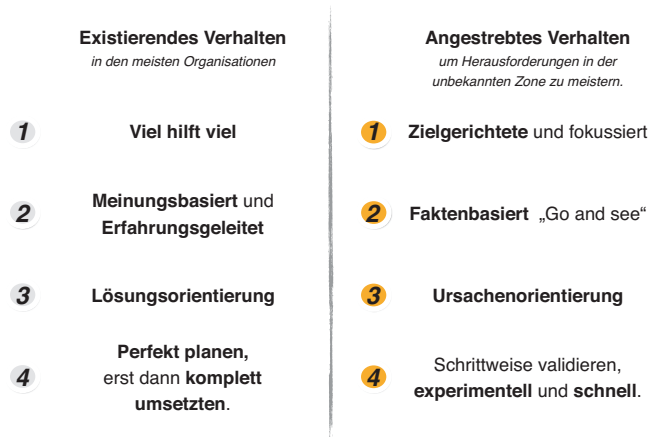


Bild 2.2 Verhaltensweisen für kontinuierliche Verbesserung

WIE GEHE ICH VOR?

Um das angestrebte Verhalten im Verbesserungsprozess trainieren zu können, müssen wir es auf ein einfaches Handlungsmuster, eine Kata herunter brechen. Diese Kata nennen wir die Verbesserungs-Kata. Sie beschreibt das Vorgehen im Verbesserungsprozess in vier Elementen. Dazu ein Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, auf einem Spaziergang in den Bergen zu sein. Das Wetter ist gut, der Weg angenehm leicht. Plötzlich kommen Sie an einen breiten und reißenden Gebirgsbach. Kehren Sie um oder versuchen sie das gefährliche Hindernis zu überwinden? Wenn Sie sich nur auf einem spontanen Spaziergang befinden, werden sie eher umkehren.

22 Verbesserungen selbstverständlich machen

Ganz anders auf einer Expedition mit dem Ziel der Erstbesteigung eines ganz bestimmten Berges, der sich auf der anderen Seite des Flusses befindet. Dann stellt sich nicht mehr die Frage ob, sondern nur noch wie Sie den Fluss überqueren. So ist es auch im Verbesserungsprozess. Ohne Richtung bleibt jede Verbesserung willkürlich und zufällig. Deshalb müssen wir immer erst die Richtung verstehen, bevor wir mit den Verbesserungen starten. Das ist das erste Element der Verbesserungs-Kata.

Wenn die Richtung klar ist, gehen wir einfach los? Stellen wir uns vor, das Ziel der Expedition wäre ein Berg mit 6.250 Metern Höhe. Eine große Herausforderung? Nicht in jedem Fall. Es hängt vom Startpunkt ab. Bevor wir loslaufen, sollten wir die Ausgangssituation erfassen. Element 2 der Verbesserungs-Kata. Nehmen wir an, wir starten auf einer Höhe von 150 Metern. Dann haben wir eine ernstzunehmende Expedition vor uns. Der Berg wäre nie auf einmal zu besteigen. Wir würde die Strecke in mehrere Etappen herunter brechen. Unser erster Ziel-Zustand wäre vielleicht die Berghütte auf 2.000 Metern Höhe. Auch im Verbesserungsprozess in der unbekannt Zone müssen wir die langfristige Herausforderung in Etappen angehen. Deshalb definieren wir immer einen nächsten Ziel-Zustand. Element 3 der Verbesserungs-Kata.

Und selbst dann wissen wir nicht genau, was uns am Berg erwartet, ob Geröll oder guter Weg, ob das Wetter umschlägt oder die Hänge rutschig sind. Aber Sie tasten sich schrittweise vor, um auf alle Gegebenheiten situativ zu reagieren. Sobald der erste Ziel-Zustand erreicht ist, wird der nächste definiert. Dieses logische Vorgehen im Verbesserungsprozess wird mit den vier Elementen der Verbesserungs-Kata trainierbar und damit von jedem Mitarbeiter im Unternehmen erlernbar.

Die vier Elemente der Verbesserungs-Kata

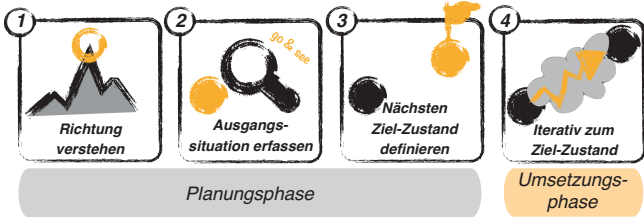


Bild 2.3 Vier Elemente der Verbesserungs-Kata [Rother 2013]