

Wenn Kontinuierliche Verbesserung zur Routine werden soll: Kata Coaching

Welcher Lean-Manager träumt nicht davon, dass das Streben nach Verbesserung im betrieblichen Ablauf zur Routine wird? Dass es zur Alltagstätigkeit wird, die jeder Mitarbeiter nicht nur wie im Schlaf beherrscht, sondern auch ganz selbstverständlich ausübt? Mit Lean Management konnten zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren schnelle Erfolge erzielen, doch irgendwann stagnierte der Prozess und der Lean-Gedanke mutierte zu einer Methode – eine echte Verwurzelung im Arbeitsalltag blieb aus.

Auf den damit erreichten Lorbeeren können sich diese Unternehmen jedoch nicht mehr ausruhen, denn das wirtschaftliche Umfeld verändert sich zu rasch. Vielmehr muss der Ist-Zustand permanent hinterfragt und optimiert, müssen gegebenenfalls komplett neue Problemlösungen entworfen werden. Diese Fähigkeit entwickelt sich zu einer Kernkompetenz von Unternehmen. Fehlt diese, wird es schwer, am Markt zu bestehen.

Eine Verbesserungskultur entwickeln

Um von einem formalisierten Streben nach Verbesserung auf die nächsthöhere Ebene des Lean Managements zu gelangen, bedarf es einer Veränderung des Denkens und Handelns der Mitarbeiter: Das Streben nach Verbesserung muss ihnen in Fleisch und Blut übergehen. Diesen Musterwechsel nicht nur bei einzelnen Mitarbeitern sondern in der gesamten Organisation herbeizuführen, ist die Königsdisziplin beim Lean Management. Hier ist das Management mehr denn je gefordert.



Ein Instrument zum Erreichen dieses Ziels ist das beim japanischen Autobauer Toyota entwickelte Kata Coaching. Es zielt darauf ab, bei den Mitarbeitern die Denk-, Verhaltens- und Lernroutinen zu entwickeln, die ein permanentes Streben nach Verbesserung erfordert. Bei den Mitarbeitern und im Unternehmen soll die Kompetenz entwickelt werden, mit Unsicherheiten, Problemen und Veränderungen produktiv und kreativ umzugehen. Anders formuliert: Das Unternehmen soll sich zu einer lernenden Organisation entwickeln, das seine Performance permanent erhöht und so nachhaltig erfolgreich im Markt agiert.

Der Begriff „Kata“ stammt aus dem asiatischen Kampfsport und bezeichnet Denk- und Verhaltensweisen, die sich durch stetiges Üben und Anwenden zu Routinen entwickeln, die beinahe reflexartig ausgeführt werden. Dieses Ziel verfolgt Kata Coaching: Es sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten, und das Streben nach Verbesserung soll in den Köpfen der Mitarbeiter so verankert sein, dass es ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit wird. Von der Führung und Unternehmensleitung brauchen damit nicht permanent neue Impulse gesetzt werden, was letztlich auch zu einer Entlastung der Führungskräfte führt. Beim Kata Coaching wird zwischen der Verbesserungskata und der Coachingkata unterschieden.

Verbesserungskata: Was ist und was soll sein?

Die Verbesserungskata zielt darauf ab, bei Mitarbeitern und Führungskräften schrittweise eine Routine darin zu entwickeln, wie man sich einem definierten Ziel-Zustand nähert. Dabei ist der Weg zum Ziel nicht vorgegeben, sondern er wird vielmehr im Rahmen eines experimentellen Vorgehens Schritt für Schritt gefunden. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind eine möglichst genaue Beschreibung des Ist- und des Ziel-Zustands.

Ein Zielzustand beim Verbesserungskata zeichnet sich dadurch aus, dass er herausfordernd und erreichbar und die Lösung noch unbekannt ist. Sie muss in einer regelmäßigen Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun und den gegebenen Rahmenbedingungen allmählich entwickelt werden.

Was auf den ersten Blick sehr pragmatisch erscheint, ist nicht einfach umzusetzen, denn das Streben nach Verbesserung erfordert von den Mitarbeitern, dass sie sich bewusst und ohne Scheu mit ihrem (Noch-)Nicht-Wissen beziehungsweise ihren noch bestehenden Inkompetenzen befassen. Sie müssen sich zum Beispiel fragen, was einer Verbesserung im Weg steht. Das Entwickeln einer solchen Denkhaltung fällt nicht leicht. Trotzdem führt beim Versuch, unbekannte Probleme zu lösen und Neues zu schaffen, kein Weg daran vorbei, die eigene Wissensgrenze Schritt für Schritt auszudehnen.

Das heißt: Die Mitarbeiter müssen die Komfortzone ihres aktuellen Wissens verlassen. Bei der Verbesserungskata geht es darum, zwei Denksysteme des menschlichen Gehirns in Zusammenhang zu bringen:

- das schnelle, unterbewusste System, das abgespeichertes Wissen anhand von Mustern schnell erkennt und uns intuitiv handeln lässt.
- das langsamere System, das systematisch vorgeht und durch eine gezielte Analyse und Verknüpfung neue Erkenntnisse und Ergebnisse schafft.

Hierbei benötigen die Mitarbeiter Unterstützung in Form des Kata Coachings.

Coachingkata: Lösungen experimentell finden

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter beim Beschreiten des Weges vom Nicht-Wissen hin zur Kompetenz, von einem aktuellen Ist-Zustand einen angestrebten Ziel-Zustand zu erreichen, unterstützen. Sie müssen ihren Mitarbeitern mit Hilfe einer Coachingkata das Anwenden der Verbesserungskata erleichtern. Das heißt: Durch ein gezieltes Coaching arbeiten sie darauf hin, dass das Anwenden der Verbesserungskata zur Gewohnheit, zur Selbstverständlichkeit wird, was wiederum eine Entlastung der Führungskräfte bedeutet. Eine Coachingkata basiert auf folgenden Fragen:

- Was ist der Ist- und was der Ziel-Zustand?
- Welche Hindernisse stehen dem Erreichen des Ziel-Zustands aktuell im Weg?
- Welche nächsten Schritte können daraus abgeleitet und welche Erkenntnisse voraussichtlich daraus gewonnen werden?
- Bis wann können erste Ergebnisse betrachtet werden und was wurde daraus gelernt?

Die Coachingkata gibt also keinen konkreten Lösungsweg vor. Vielmehr werden die Mitarbeiter dabei unterstützt, durch ein experimentelles Vorgehen eigene Lösungen zu finden. Eine zentrale Erfolgsvoraussetzung des Kata Coachings ist mithin auch eine vertrauensvolle, von wechselseitigem Respekt geprägte Beziehung zwischen Coach und Coachee beziehungsweise Führungskraft und Mitarbeiter. Denn es erfordert Mut, sich immer wieder gezielt mit der Grenze seines persönlichen Wissens zu befassen. Hieran führt jedoch kein Weg vorbei, wenn Mitarbeiter beziehungsweise das Unternehmen kontinuierlich verbessert sowie bessere Problemlösungen für Kunden erarbeitet werden

sollen.

Kata Coaching ist kein neuer Trend im Lean Management. Es wird mehr oder minder von den meisten Unternehmen, die den Lean-Gedanken und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung verankern wollen, bereits praktiziert. Jedoch häufig in einer wenig strukturierten und systematisierten Form. Kata Coaching steht auch nicht im Widerspruch zu traditionellen Lean-Tools und -Methoden wie SMED, 5S oder Kanban. Im Gegenteil: Kata Coaching ist letztlich ein Instrument, das die erforderlichen Voraussetzungen schaffen soll, um die bewährten Lean-Management-Methoden nicht formalistisch, sondern zielführend zu nutzen. Gerade weil die Mitarbeiter das Streben nach Verbesserung verinnerlicht haben.

Fazit

Das übergeordnete Ziel von Kata Coaching lautet: Beim Lernen und im Umgang mit Veränderung soll eine Alltagsroutine entwickelt werden. Der Weg dorthin erfordert eine professionelle und systematische Instruktion und Anleitung (Coachingkata) und setzt ein kontinuierliches Üben voraus.

Kata Coaching erfordert folglich auch ein neues Führungsverständnis und eine veränderte Art zu führen. Auch diese muss von den Führungskräften eingeübt werden. Sie entwickeln sich Schritt für Schritt zu Lernmotivatoren und -begleitern, die lösungsfrei führen und ihren Mitarbeitern ein schrittweises Erweitern ihrer Wissenszone ermöglichen. Hiervon profitieren alle Beteiligten: die Mitarbeiter, die Führungskräfte und das gesamte Unternehmen.



Die humanfirst Qualitätscoachs unterstützen Sie bei der Einführung und Pflege eines passenden Qualitätsmanagementsystems QMS und begleiten Sie kompetent bei der Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses KVP.