

## KATA - Schlank ist schneller

Je älter wir werden, desto mehr Fettpölsterchen sind zu sehen und Schlacken, oft durch ungesundes Essen und mangelnde Bewegung entstanden, belasten unseren Körper.

In vielen Unternehmen ist eine ähnliche Entwicklung wahrzunehmen. Auch dieser Organismus wird im Verlauf der Zeit mehr und mehr belastet. Er wird dick und träge. Viele Positionen, Posten und Pöstchen bräuchte man nicht. Viele Regeln, Prozesshandbücher, Unterschriftenordnungen lassen den Stoffwechsel zwischen den Zellen (das Miteinander der Mitarbeiter) erlahmen. Und weil die Ergebnisse durch die Leistungseinschränkung nachlassen, werfen Führungskräfte Pillen in Form von Terminen, kurzfristigen Zielen oder Anweisungen in den „Körper“. Gesund ist das nicht, aber es hilft am Leben bzw. im Markt zu bleiben.

Nun wurde versucht von den Japanern das Lean-Management in unsere Organisationen zu übertragen. Mit, wie ich meine, mäßigem Erfolg bislang.

Der Grund ist, wie bei vielen Tools und Techniken auch, die fehlende Verinnerlichung in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter. Es mangelt nicht am Wissen, es mangelt am Verstehen! Controller und Prozessoptimierer machen die Rechnung ohne den „Wirt“, ohne die betroffenen und damit unbeteiligten Mitarbeiter zu gewinnen. Sie doktern herum, wo wir heute doch alle wissen, dass ohne die Mitarbeit des Patienten jeder Heilungsprozess schwieriger ist.

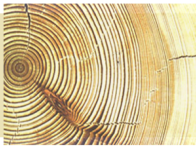
### Wie kommen wir von Verbesserungsmaßnahmen zu einer Verbesserungskultur?

Indem wir das Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter verändern. Und zwar aller! Es muss zur Normalität werden, dass alles was heute gut ist in Frage zu Gunsten des Besseren von morgen gestellt werden darf.

Im asiatischen Kampfsport gibt es das schöne Wort KATA. Dahinter verbirgt sich das trainieren von Reflexen. Zuerst werden Denkmuster durchbrochen und Verhaltensweisen schrittweise erklärt. Danach folgt ein permanentes Üben und Anwenden was schließlich zu Routinen und dann zu Reflexen führt.



Erst dann wird die „Mannschaft“ im Alltag, ohne stets neue Impulse von oben oder außen, eine Veränderungs- und Verbesserungskultur leben in der schlank und damit schnell und flexibel agiert und auf Herausforderungen reagiert wird.



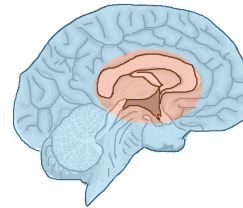
### Was ist zu tun?

Toyota hat seine Führungskräfte zu KATA-Coaches ausgebildet, dessen Grundlage die Verbesserungs-KATA und die Coaching-KATA ist

Die *Verbesserungs-KATA* zielt auf eine Routine ab, wie sich einem erklärten, möglichst genau definiertem Zielzustand genähert werden kann. Der Weg dabei ist offen, die Lösung noch unbekannt. Dies erfordert einen völlig neuen Umgang mit Wissen. Denken und Handeln wird derzeit noch mit Kompetenzen, die schon wissen, was sie tun, so geht es bei der Verbesserungs-KATA um den Zugewinn an Wissen durch Nichtwissen. Nicht „wie es geht“, sondern „was könnte es behindern“ ist beispielsweise eine Frage.

Dazu nutzen wir beide Denksysteme unseres Gehirns:

- Das eine, das schneller weil intuitiver abgespeichertes und unterbewusstes Wissen durch Muster erkennt und daraus spontan handeln lässt.
- Das andere, unser analytisches und systematisches Denkhirn, das nachweislich langsamer dafür aber kontinuierlicher ist.



Beide Gehirnhälften werden nun zu einem „gemeinsamen „Arbeitsprozess“ verknüpft, bei dem es um Wissenserweiterung und Verbesserung geht.

Damit dies gelingt, bedarf es der Unterstützung durch Coaches mit dem Ziel, im Lernen und im Umgang mit Veränderungen Routinen zu entwickeln. Idealerweise sind die Führungskräfte selbst diese Coaches, die darin ihren Führungsanspruch untermauern.

Dazu nutzen Sie die Coaching-KATA in dem Sie beispielsweise folgende Fragen stellen:

- Welche Ist-Zustand haben wir und wie soll der Ziel-Zustand aussehen?
- Was könnte uns beim Erreichen des Zielzustandes aktuell hindern?
- Welche Erkenntnisse ziehen wir daraus und welche Schritte leiten wir daraus für uns ab
- Wann wollen wir uns erste Ergebnisse ansehen?
- Was lernen wir daraus?

Bei diesen Fragen spüren wir bereits, dass es sich hier nicht um Vorgaben, sondern um ein experimentelles Vorgehen handelt.

Vertrauen, Zutrauen, Respekt und Wertschätzung, Freude am Neuen, Mut, ... all dies sind die Grundlagen im Umgang aller Beteiligten auf der wirkliche Veränderungen dauerhaft stattfinden können.

Nehmen Sie gerne mit [Reinhold Hartmann](mailto:Reinhold.Hartmann@ccsf.de) Kontakt auf, wenn Sie mehr darüber erfahren wollen oder diesen Verbesserungsprozess in Ihrem Unternehmen anstoßen wollen.

<http://www.ccsf.de>