

HANSER



Leseprobe

zu

KATA

von Tilo Schwarz und Alexandra Maria Lindner

Print-ISBN: 978-3-446-46349-3
E-Book-ISBN: 978-3-446-46714-9
ePub ISBN: 978-3-446-46787-3

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46349-3>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Die Verbesserungs-Kata	16
3	Herausforderungen meistern mit der Verbesserungs-Kata	23
4	Die Coaching-Kata – Coaching für das 21. Jahrhundert	41
5	Bessere Ergebnisse durch bessere Ziele	61
6	Ohne Richtung und Taktgeber keine Verbesserung	80
7	Change Management für das 21. Jahrhundert	99
8	Anhang	112
	Literatur und Links	127

1 Einleitung

WORUM GEHT ES?

Das 21. Jahrhundert konfrontiert Unternehmen mit neuen Herausforderungen und großen Veränderungen. Für viele davon haben wir heute noch keine Lösung. Das erfordert schnelle Anpassung, kontinuierliche Verbesserung und Innovation in allen Bereichen unserer Unternehmen. Wie können wir dies erreichen?

Seit vielen Jahren behauptet sich Toyota an der Spitze der Automobilindustrie. Dies gelingt, weil es Toyota wie kaum ein anderes Unternehmen geschafft hat, ein adaptives Vorgehen und kontinuierliche Verbesserung zum zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen.

Toyotas Schlüssel ist ein auf Befähigung und die Entwicklung von Adaptivität und Kreativität bei allen Mitarbeitern ausgerichtetes Managementsystem. Im Zentrum stehen das tägliche Anwenden und Üben einer wissenschaftlichen Denkweise und die Rolle der Führungskraft als Coach. Mike Rother hat dies über viele Jahre erforscht und 2009 in seinem Buch *Die Kata des Weltmarktführers* beschrieben.

Für Führungskräfte, die Adaptivität und Kreativität ihres Teams entwickeln wollen, zeigt dieses Buch, wie Verbesserung und Innovation zum selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit werden und durch Beteiligung aller Mitarbeiter immer wieder Spitzenleistungen erzielt und herausfordernde Ziele erreicht werden können.



HINWEIS

Im Unterschied zu anderen Ansätzen geht es nicht um das Kopieren von Toyota oder die Implementierung von Werkzeugen wie A3, 5S, Kanban oder Waste Walks, die oft nicht nachhaltig sind und selten eine Veränderung der Kultur bewirken.

Im Kern dieses Buches stehen zwei praktische Übungsroutinen, die Verbesserungs-Kata, das Model einer wissenschaftlichen Denkweise für jedermann, und die Coaching-Kata, eine Übungsroutine für Führungskräfte. Mit diesen können wir ein wissenschaftliches Vorgehen und einen coachenden Führungsansatz erlernen, zur Gewohnheit machen und im Unternehmen verbreiten. Aufbauend auf dieser soliden Grundlage kann jede Organisation ein individuelles Vorgehen entwickeln und schnelle Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung zu einem zentralen Teil der Unternehmenskultur machen.

Warum gerade jetzt? Wir sprechen seit Jahren davon und erleben auch, dass die Welt volatiler und unvorhersehbarer wird.

Was ist in solchen Bedingungen wichtig? Welche Fähigkeiten brauchen wir? Heute und noch mehr in der Zukunft sind schnelle Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Kooperation entscheidend für den Erfolg. Genau diese Fähigkeiten sollten wir deshalb in unseren Teams und Organisationen entwickeln und an Schulen, in der Ausbildung und an Universitäten vermitteln und üben.



TIPP

Machen Sie den Fitnessstest mit Ihrem Unternehmen:

- ▶ Werden mehr Probleme gelöst, als in der gleichen Zeit neue hinzukommen, oder beherrscht eher hektisches Feuerlöschen den Tag?
- ▶ Sind die Verbesserungsbemühungen bereichsübergreifend ausgerichtet auf die Erreichung gemeinsamer, strategischer Durchbruchziele, oder erfolgt eher lokale Suboptimierung?

- ▶ Gibt es einen durchgängigen und einheitlich gelebten Führungsansatz, der Verbesserung Priorität verleiht und Mitarbeiter und Teams befähigt, herausfordernde Ziele zu erreichen?
- ▶ Treiben Teams aktiv Verbesserung und Innovation, weil ein inspirierendes Klima dazu einlädt, sich an Herausforderungen zu versuchen, und Mut macht, immer wieder in die Lernzone zu gehen?

Jeweils die erste Frage mit einem überzeugten „Ja“ beantwortet? Herzlichen Glückwunsch. Kontinuierliche Verbesserung und echte Innovation sind wesentlicher Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur. Aber Hand aufs Herz, ein- oder mehrmals mit „Nein“ geantwortet?

Dann lassen Sie uns gemeinsam an den Grundlagen für langfristigen Erfolg arbeiten: Klarheit in der Richtung, die Fähigkeit, bei Einzelnen und Teams einen Weg zu finden, wo noch keiner ist, und ein Klima, das Selbstmotivation und Eigeninitiative fördert.

WAS BRINGT ES?

Sich wandelnde Kundenanforderungen, globaler Wettbewerb sowie globale Abhängigkeiten und fortschreitende technologische Entwicklungen sorgen für immer neue Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Es entstehen aber auch immer neue Chancen, die wir nutzen können, wenn wir schnell genug sind. Für den Erfolg bedarf es in beiden Fällen der gleichen Fähigkeit. Wenn es eine Krise zu meistern gilt, müssen wir Probleme lösen. Wenn wir ein neues, innovatives Produkt auf den Markt bringen wollen, müssen wir ebenfalls Probleme lösen, die vor uns noch kein anderer gelöst hat. Sonst gäbe es das Produkt ja schon. Oder um es mit den Worten von Karl R. Popper zu sagen: Alles

8 Einleitung

Leben ist Problemlösen [Popper 1996]. Kontinuierliches Anpassen und Sichverbessern sind deshalb heute keine Option mehr, sondern Voraussetzung für Erfolg.

Wie ist es bei Ihnen im Unternehmen? Ist die Problemlösungsfähigkeit geringer als die Anzahl der neu hinzukommenden Probleme? Dann ist Gefahr im Verzug! Bei den meisten halten sich die Problemlösungsfähigkeit und die Menge an entstehenden Problemen die Waage. Das ist der Zustand, bei dem wir das Gefühl haben, ständig mit Feuerlöschern beschäftigt zu sein, um gerade so den Kopf über Wasser zu halten.

Was wir aber bräuchten, ist ein Überschuss an Problemlösungsfähigkeit. Nur dann hätten wir die Fähigkeit, eine Strategie zu realisieren, die uns einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Warum ist das so? Jede gute Strategie erzeugt ein Dilemma zum aktuellen Know-how und Können. Nur dann bietet sie die Aussicht auf einen echten Wettbewerbsvorteil. Mit anderen Worten: Sie muss eine Herausforderung setzen, die wir und andere heute noch nicht beherrschen. 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).



HINWEIS

Unternehmen werden nie besser sein als die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Erfolgreiche Unternehmen haben nicht weniger Probleme als andere, sondern die Fähigkeit, in der gleichen Zeit mehr Probleme nachhaltig zu lösen und Chancen zu nutzen als andere.

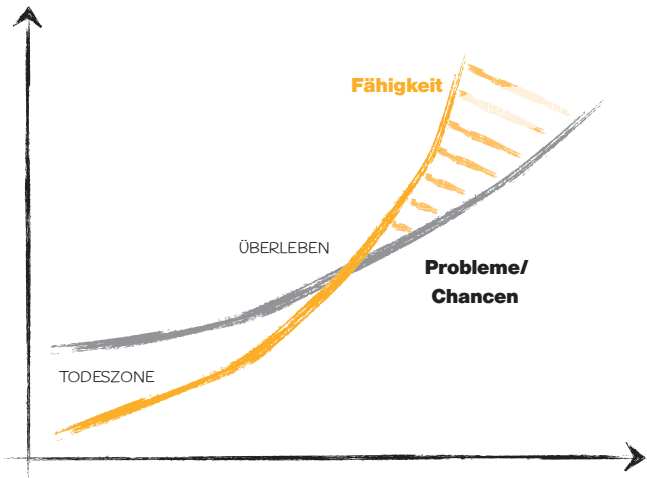


Bild 1: Problemlösungsfähigkeit

Für unternehmerischen Erfolg brauchen wir eine gute Strategie UND müssen die nötige Problemlösungsfähigkeit zu ihrer Realisierung entwickeln. Darüber hinaus ist noch ein dritter Faktor entscheidend: 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

Langfristiger Erfolg ist das Produkt dreier Faktoren: Ausrichtung, Fähigkeit und Motivation.

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