



# egonwellem's

MANAGEMENTSYSTEME & COACHING

## Lean-Management in Verbindung mit der KATA-Kultur

### Ich begleite Sie auf dem Weg zur KATA-Kultur

Untersuchungen bei Toyota haben gezeigt, dass nicht allein das Streben nach einem ganzheitlichen Lean-Management den Erfolg garantiert. Ähnlich dem Eisberg-Prinzip ist dies „lediglich“ der sichtbare Teil des Handelns und Denkens in den Toyota-Fabriken. Der unsichtbare Teil des Eisbergs, also der unterhalb der Wasseroberfläche, wird als Kata bezeichnet und bedeutet „Routinen“. Neben der Verbesserungs-Kata, eine Routine, die das wissenschaftliche Denken beinhaltet und die Problemlösungsfähigkeiten aller Mitarbeiter fördert, verfolgt Toyota mit der Coaching-Kata das Lehren der Verbesserungs-Kata seiner Mitarbeiter. Es gibt also eine über die komplette Organisation umfassende Mentor – Mentee – Beziehung.



Die **großen Vorteile**, die sich dabei einstellen, sind bspw. die Folgenden:

- Kata wird die neue Führungs-Kultur;
- Kontinuierliche Verbesserung (Kosten und Qualitätsleistung auf Prozessebene) findet auf allen Ebenen;
- Kontinuierliche Verbesserung wird zum „Tagesgeschäft“;
- Problemlösungen sind nachhaltig, da die wahren Ursachen erkannt und abgestellt werden;
- Die erlernten Problemlösungsfähigkeiten sind auf nahezu alle Situationen anwendbar;
- Ein ständiger Lernprozess für alle Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen wird in Gang gesetzt;
- Alle Mitarbeiter sind durch die „Mentor – Mentee – Beziehung“ aktiv beteiligt.

Unsere gemeinsame **Vorgehensweise** wird sich in Abstimmung mit Ihnen wie folgt darstellen:

Wesentliche Voraussetzung und mehr noch als möglicherweise bei anderen Vorhaben ist das klare Bekenntnis des Managements und seiner Führungskräfte. Seien Sie sich dessen bewusst, dass die Einführung der Kata einen Kultur-Wandel bedeutet und daher kein kurzfristiges Unterfangen darstellt, sondern einen andauernden Lernprozess nach sich ziehen wird. In einem ersten Schritt werden zunächst alle Mitarbeiter des jeweils ausgewählten (Pilot)Bereichs geschult. Schulung heißt hier nicht „Klassenzimmerunterricht“, sondern aktives Arbeiten am Ort des Geschehens. Auch die Mentoren, deren spätere Aufgabe darin besteht, ihre Mitarbeiter mit der Coachings-Kata zu führen und die Prozesse ständig zu verbessern, gehen zunächst durch die Schule der Verbesserungs-Kata, bevor dann im Anschluss den künftigen Mentoren (Führungskräfte) die Coachings-Kata vermittelt wird (Coach – Coach). Coachen heißt in diesem Fall auch permanentes Üben und Lernen.

Hilfsmittel hierzu stellt die Coaching-Tafel (ähnlich dem nebenstehenden Bild) als Kommunikations- und Dokumentationstool dar.



Bedenken Sie immer:  
„Mitarbeiter bewerten die Führungskräfte bzgl. des Umsetzungsverhaltens nach ihrem Handeln, nicht nach ihren Worten“.