

**GERD AULINGER**  
**MIKE ROTHER**



# **KATA-** **MANAGEMENTKULTUR**

So macht  
Ihr Unternehmen  
Unmögliches  
möglich

**campus**

KATA-MANAGEMENTKULTUR

*Gerd Aulinger* ist Forscher, Redner und Management-Coach. Er hilft Führungskräften, die Verbesserungsfähigkeiten ihrer Teams weiterzuentwickeln und gleichzeitig den Wertstrom für die Kunden zu verbessern.

*Mike Rother* ist Ingenieur, Forscher und Lehrer sowie Autor der Bestseller *Sehen lernen* und *Die Kata des Weltmarktführers*. Er arbeitet an der Entwicklung des wissenschaftlichen Denkens bei Individuen, Teams und Unternehmen, verbreitet seine Erkenntnisse weiter und wurde in die Association of Manufacturing Excellence Hall of Fame aufgenommen.

# **KATA-** **MANAGEMENT-** **KULTUR**

SO MACHT IHR UNTERNEHMEN  
UNMÖGLICHES MÖGLICH

AUS DEM ENGLISCHEN VON JORDAN T. A. WEGBERG



**GERD AULINGER**  
UND  
**MIKE ROTHER**

Illustrationen von Libby Wagner

**Campus Verlag**  
**Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50709-5 Print  
ISBN 978-3-593-43586-2 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2017. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Umschlaggestaltung: Campus Verlag, unter Verwendung des Originalumschlags von Mauna Eichner und Lee Fukui  
Umschlagmotiv: © Shutterstock/sun datoon  
Illustrationen: Libby Wagner, MPS North America  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Gesetzt aus: Univers und Sabon  
Druck und Bindung: Druckhaus Beltz Bad Langensalza

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

*Danke an meine vielen Kollegen und an meine Familie,  
mit denen ich zusammen experimentieren und lernen darf.*

– Mike Rother

*Ich bin dankbar für das Privileg,  
mit mehreren Unternehmen zusammenarbeiten zu dürfen,  
die bereit sind, gemeinsam zu experimentieren und zu lernen.*

*Und ganz besonders dankbar bin ich meiner Familie,  
in der unsere drei Kinder täglich meine Frau Mariecke  
und mich coachen.*

– Gerd Aulinger

*Unser besonderer Dank geht an Mark Rosenthal  
und Professor Jeffrey K. Liker.*



Wir können nie genau wissen,  
welche Schritte uns zum Ziel führen,  
aber wir können üben und lernen,  
*wie* wir unsere Ziele erreichen.



# INHALT

<b>VORWORT</b>	11
<b>ZUM GELEIT</b> <b>VON KATA ZU KULTUR</b>	15
<b>EINLEITUNG</b> <b>MALEN WIR EIN BILD</b>	19
<b>KAPITEL 1</b> <b>PLANUNG</b> Die Herausforderung verstehen, den aktuellen Ist-Zustand erfassen und den nächsten Zielzustand definieren	35
<b>KAPITEL 2</b> <b>UMSETZUNG</b> Täglich Experimente und Coaching-Zyklen durchführen	85
<b>KAPITEL 3</b> <b>AUSWEITUNG NACH OBEN</b>	113
<b>KAPITEL 4</b> <b>AUSWEITUNG SEITWÄRTS</b> Hindernisse an den Schnittstellen behandeln	143
<b>FAZIT</b> <b>SICH STARTKLAR MACHEN UND DEN EIGENEN WEG FINDEN</b>	159
<b>ANHANG</b> <b>WICHTIGE FORMULARE</b>	171
<b>REGISTER</b>	179



# VORWORT

von Jeffrey K. Liker

Dies ist das erste Buch, das ich gelesen habe, das mir ein klares Bild dessen vermittelt hat, was notwendig ist, um innerhalb einer Organisation kreative Fähigkeiten zu entwickeln und zu mobilisieren, um anspruchsvolle Ziele zu erreichen.

Toyota führt schon seit den 1960er Jahren alljährlich sein sogenanntes »Policy Deployment«, auch »Strategieentwicklung« genannt, durch, um die Verbesserungsmaßnahmen auf die Herausforderungen auf Unternehmensebene auszurichten. Das funktioniert, aber sämtliche internen Charts über Strategieentwicklung enthalten zwei kleine Abkürzungen, die Toyota als unerlässlich betrachtet, damit es funktionieren kann: PS und OJD. »PS« (Problem Solving) bezieht sich auf die Problemlösung und ist die wissenschaftliche Methode, mit der Sie die Ziele auf ihrer Ebene in einen sinnvollen Plan verwandeln, um dann schrittweise die Prozesse zu verbessern, bis diese Ziele erreicht sind. »OJD« (On-the-Job Development) ist die Art und Weise, wie Ihr Coach Sie tagtäglich coacht, damit Sie die Fähigkeiten des wissenschaftlichen Problemlösens (»PS«) entwickeln.

Ohne diese Kompetenzen haben sich »Policy Deployment«, bzw. Strategieentwicklung außerhalb von Toyota lediglich dahin entwickelt, Ziele und Zahlen zu kaskadieren, die dann jeder – egal wie – zu erreichen versucht. Der einfachste Weg zwischen Ihrer aktuellen Situation und Ihren vorgegebenen Zahlen ist eine gerade Strecke. Identifizieren Sie Lösungen, die Sie bereits beherrschen, und setzen Sie diese um. Manager machen das so, schon seit Anbeginn der Bürokratie, und sie erreichen ihre Ziele auch, aber mit wenig Innovation und wenig wahrer Verbesserung ihrer Arbeitsweisen. Das ist auf lange Sicht gefährlich für jede Organisation. Heute wissen wir: Toyotas Geheimnis, um echte, wohlüberlegte Verbesserung zu betreiben, ist PS und OJD. Aber es bleibt immer noch die Frage: Wie macht man PS und OJD?

In *Die Kata des Weltmarktführers* (2009) gab uns Mike Rother das entscheidende Puzzleteil, das wir lange vermisst hatten. Er stellte eine klare und gut umsetzbare Methode vor, um diese Kompetenzen bei realen Mitarbeitern zu entwickeln, insbesondere bei jenen, die nicht für Toyota arbeiten, um die Fähigkeit kontinuierlicher Verbesserung in eine Gewohnheit zu verwandeln. Wie sich herausstellte, gibt es bereits eine allgemeine Vorgehensweise, um komplexe Fähigkeiten jeglicher Art zu entwickeln, die uns bereits seit Jahrhunderten bekannt ist, und die sich ebenso gut auf die Weiterentwicklung unserer Verbesserungsfähigkeit anwenden lässt. Wenn Sie wissen wollen, welche das ist, schauen Sie mal bei einer Klavierstunde zu, oder beobachten Sie einen Trainer, der seine Spieler trainiert. Was sich über viele Jahre hinweg herauskristallisiert hat, ist eine Methode der Weiterentwicklung von qualifizierten Musikern, Sportlern, Künstlern, Köchen oder was immer Sie meistern wollen durch bewusste, gezielte Übung.

Im ersten Schritt geht es darum festzulegen, woraus eine besondere Fähigkeit besteht. Im Falle Toyota-artiger Lean Production definierte Rother diese besondere Fähigkeit als eine wissenschaftliche Methode der Verbesserung. Genau das sagen die erfahreneren Lehrer bei Toyota übrigens seit mehr als 70 Jahren über das Toyota-Produktionssystem. Schritt zwei besteht darin, jegliche komplexe Fähigkeit auf gut vermittelbare Bestandteile herunterzubrechen, die in den Kampfkünsten als »Kata« bezeichnet werden. Kata sind kleine Routinen oder Trainingseinheiten, die bei wiederholtem Üben mit einem Coach, der die Fehler korrigiert, neue Fähigkeiten und neue Denkweisen hervorbringen. Denken Sie mal an den Grundschrift beim Walzer und wie Sie ihn anfangs durch Zählen – »eins, zwei, drei« – und durch bewusstes Setzen der Füße zu beherrschen lernen. Eine wissenschaftliche Herangehensweise an Verbesserung erfordert ebenfalls grundlegende Fähigkeiten, die nur durch Übung natürlich und selbstverständlich werden können.

Die Übungsroutinen der Verbesserungs-Kata sind dazu gedacht, Ihnen zu helfen, die Fähigkeiten wissenschaftlichen Denkens zu entwickeln. Es gibt Übungsroutinen, um die Richtung zu erkennen, um den aktuellen Ist-Zustand zu erfassen, um das nächste kurzfristige Ziel zu beschreiben, auf das hingearbeitet werden soll, und für das Experimentieren beim Anstreben dieses Zielzustandes. Es gibt sogar Kata, die der Coach üben kann, damit er unter anderem lernen kann, wie er korrigierendes, konstruktives Feedback gibt, ohne den Mentee zu demotivieren.

Der erste Schritt der Verbesserungs-Kata besteht darin, die Richtung zu verstehen. Das beginnt in der oberen Organisationsebene mit der Strategie, die im Allgemeinen mehr beinhaltet als nur Kosteneinsparungen von ein paar Prozentpunkten. Was müssen wir in den nächsten X Jahren werden, um den Kunden bessere Dienste anzubieten und im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen? Das könnte ein neues bahnbrechendes Produkt sein, es könnte die kürzeste Lieferzeit der gesamten Branche sein, es könnte ein Serviceniveau sein, wie es die Kunden noch nie erlebt haben.

Die Strategie wird auf eine Herausforderung für das gesamte Unternehmen heruntergebrochen. Diese wiederum wird auf jeder Ebene in weitere Herausforderungen kaskadiert, die für diese Ebene angemessen sind. Die Herausforderung der Verkaufsabteilung ist eine andere als die der Produktentwicklung, und sie unterscheidet sich wiederum von der Herausforderung der Fertigung. Dies wird durch wiederkehrende, wechselseitige Dialoge zwischen Coaches und Mentee abgestimmt und definiert, wie die, die in diesem Buch vorgestellt werden.

Sobald die Richtung feststeht, beginnt die »Magie der Kata«, und »Magie« soll hier nicht einfach nur heißen, dass alle auf die Ziellinie zusprinten. Sie bedeutet, mit Bedacht hochfrequent Experimente zu entwickeln und durchzuführen, um dadurch schrittweise den Lernweg zu höheren Leistungsfähigkeiten Richtung Herausforderung zu beschreiten. Vermitteln Sie diese Fähigkeiten auf allen Ebenen Ihrer Organisation, und Ihre Fähigkeit, dem Kunden einen wertvolleren Dienst zu bieten, wird sich vervielfachen.

Eine Coaching-Kaskade, wie sie in diesem Buch plastisch veranschaulicht wird, sollte in jeder Strategieentfaltung und Organisation Standard sein. Das ist jedoch nur selten der Fall. Ohne Verbesserungs- und Coaching-Kata bekommen nur wenige Unternehmen überhaupt eine Vorstellung davon, wie die Ausrichtung und Umsetzung von Strategie in echte Verbesserungen in der Praxis überhaupt aussieht. Mit Kata haben wir ein Mittel bekommen, um über die Visionen hinaus zu den konkreten Fähigkeiten zu gelangen, die für die tatsächliche, praktische Anwendung einer solcher Organisationsform und Arbeitsweise erforderlich sind.

Sollte der Eindruck entstanden sein, ich wäre hiervon begeistert, dann liegt das daran, dass ich es auch wirklich bin. Ich predige schon seit Jahrzehnten, dass es bei »Policy Deployment« bzw. Strategieentwicklung ebenso sehr um menschliche Entwicklung geht wie auch um eine Möglichkeit, entscheidende Geschäftsergebnisse zu erzielen. Ich predige, wie wichtig der Prozess der Übersetzung von Unternehmenszielen in bedeutsame Ziele und Messgrößen auf allen Hierarchieebenen der gesamten Organisation ist, um dann zu experimentieren, um den Lernweg zu diesen Zielen zu finden. Ich kann beschreiben, wie es bei Toyota gemacht wird, aber das würde keinen nachvollziehbaren Weg darstellen, um die Kompetenzen zu entwickeln, die Sie auf Ihr eigenes Unternehmen übertragen können. Und dann sind Sie hier! Lesen Sie, denken Sie darüber nach, machen Sie sich ein Bild. Und dann machen Sie sich auf die Reise zu neuen Zielen, die auf strategischem Denken und wissenschaftlicher Umsetzung basieren. Dazu ist nichts weiter nötig als der erste Übungsschritt, und der nächste, und der nächste.

*Jeffrey K. Liker*  
*Ann Arbor,*  
Michigan, USA, Juli 2016



# ZUM GELEIT

---

## VON KATA ZU KULTUR

*Kata-Managementkultur* zeigt Ihnen, wie Sie die individuelle Anwendung der Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata auf eine gesamte Organisation ausweiten können, um wissenschaftliches Denken in *Teams* zu entwickeln, das auf jedes anspruchsvolle Ziel angewendet werden kann.

Wissenschaftliches Denken ist vielleicht der beste Weg, um durch unvorhersehbare, unbekannte und komplexe Gebiete zu navigieren, weil es uns bei Ungewissheit kreativer und anpassungsfähiger macht. Sie können wissenschaftliches Denken als etwas, das für professionelle Wissenschaftler reserviert ist, betrachten, aber tatsächlich ist es eine Fähigkeit, die wir alle sehr gut nutzen können. Wissenschaftliches Denken zu praktizieren, wie es in diesem Buch bildlich dargestellt wird, bringt Sie auf eine Reise, auf der Sie es in die Kultur Ihres Unternehmens integrieren und Fragen beantworten können wie:

- Wie richten Sie Ihre Organisation aus, so dass durch Ihre individuellen und kollektiven Ziele letztlich alle ihre Mitglieder auf übergeordnete, gemeinsame, kundenorientierte Ziele hinarbeiten?
- Wie können wir auf jeder Ebene Verbesserungen und Innovation ermöglichen?
- Wie können Sie gewährleisten, dass jedes Team seine Ziele auf systematische, wissenschaftliche Art und Weise anstrebt, statt auf voreilige Lösungen zu springen?

Eine Organisation so auszurichten, dass jedes ihrer Mitglieder auf gemeinsame, kundenbezogene Ziele hinarbeitet, war schon immer eine schwer fassbare Zielvorstellung in der Geschäftswelt. Es gab viele mechanische Versuche, dies zu erreichen, indem Ziele und Kennzahlen in Unternehmen »kaskadiert« wurden, aber mittlerweile ist uns bewusst geworden, dass man dazu gleichzeitig die Planungs- und Umsetzungsfähigkeiten sämtlicher Mitglieder der Organisation weiterentwickeln muss. Wir wissen auch, dass der Aufbau dieser Fähigkeiten Übung erfordert, und diese beginnt häufig mit einigen einfachen Übungsroutinen oder »Starter-Kata«.

Heutzutage arbeiten wir oft in abteilungsübergreifenden Teams, die idealerweise gemeinsame Fähigkeiten besitzen, die uns eine zügige und effektive Zusammenarbeit ermöglichen. Wissenschaftliches Denken ist eine solche teamworkfördernde Fähigkeit, und sie zu üben ist grundlegend für den Aufbau von Anpassungsfähigkeit und -kultur. Dieses Buch und seine Begleitbände, *Die Kata des Weltmarktführers* und *Toyota Kata Practice Guide*, konzentrieren sich auf den Aspekt der Mitarbeiterentwicklung des Toyota Managementsystems. Bei Toyota sind die Führungskräfte für die Verbesserungsaktivitäten verantwortlich, und sie

nutzen die tägliche Arbeit als Übungsumgebung für wissenschaftliches Denken, wobei die Führungskräfte ihre Mentees mittels Coaching unterstützen. Die Verbesserungs-Kata und die Coaching-Kata machen die Grundlagen dieses Prozesses, auch über Toyota hinaus, auf jedes Unternehmen übertragbar.

Die Verbesserungs-Kata und die Coaching-Kata ersetzen dabei nicht Ihre gegenwärtigen Verbesserungsmethoden. Sie helfen vielmehr beim Aufbau grundlegender Fähigkeiten, die Sie besser werden lassen, ganz gleich, welche Verbesserungsmethoden Sie anwenden. Was wir an der Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata so mögen, ist, dass sie uns die Möglichkeit geben, kreativ zu sein, ohne Schuldzuweisungen über Probleme zu sprechen, sich zu engagieren, anders zu denken und innerhalb des Lernprozesses Dinge auszuprobieren und auch gelegentlich scheitern zu dürfen, ohne mit Vorwürfen rechnen zu müssen. Die Kata sind jedoch kein Selbstzweck. Sie sind ein Mittel zum Zweck, eine Reihe von Übungsroutinen, um etwas Größeres hervorzubringen.

## **Lernende Organisationen**

Eine »lernende Organisation« gewinnt an Wissen durch Erfahrung und Experimentieren als regulärer Bestandteil der täglichen Aktivitäten. In ihr geht es darum, ein dezentrales, zielgerichtetes Managementsystem aufzubauen, das die Intelligenz ihrer Mitglieder auf jeder Hierarchieebene nutzt und ein agiles Ganzes schafft, welches durch Verbesserung, Anpassung und Innovation unter komplexen, dynamischen Bedingungen wächst und gedeiht.

Das Konzept der lernenden Organisation wird schon seit 1978 diskutiert, aber nur überraschend wenige Organisationen waren in der Lage, es zu operationalisieren. Ein Grund dafür ist, dass eine lernende Organisation einige wissenschaftliche Denkweisen erfordert, die nicht selbstverständlich sind, wie zum Beispiel:

- Strategisch ausgerichtete Verbesserungen durchzuführen anstatt willkürliche Effizienzsteigerungen.
- Systematisch beobachten und messen, um ein tieferes Verständnis zu entwickeln.
- Definition spezifischer zukünftiger Zielzustände, die zu gewünschten Ergebnissen führen sollen.
- Über die reine Umsetzung hinaus zum experimentellen Vorgehen übergehen.
- Spezifische Hypothesen zu formulieren, um wahres Lernen und Anpassung zu ermöglichen.

Die Übungsroutinen der Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata bieten Ihnen die Grundbausteine, um Ihre eigene lernende Organisation zu entwickeln. Praktisch jede Organisation kann wissenschaftliches Denken und Arbeiten verstärken und ausweiten,

indem sie die Art gecoachter Praxis, wie wir sie in diesem Buch bildlich präsentieren, selbst anwendet.

## Wertstromdesign

Dieses Buch soll auch gewährleisten, dass das beliebte Tool des Wertstromdesigns (WSD bzw. Value Stream Mapping, VSM) in der ursprünglich vorgesehenen Art und Weise angewendet wird. Wertstromdesign ist eine Methode, um den aktuellen Ist-Zustand zu analysieren und um einen zukünftigen Zielzustand für sämtliche Ereignisse zu entwickeln, die ein Produkt oder eine Dienstleistung von ihren Anfängen bis hin zum Kunden durchlaufen. Der hauptsächliche Zweck von Wertstromdesign besteht darin, eine übergeordnete Zielrichtung vorzugeben.

Viele WSD-Übungsunterlagen schlagen vor, »Kaizen-Blitze« auf der Zeichnung des Ist-Wertstromes einzutragen, um Verschwendungen und andere Verbesserungspotenziale hervorzuheben. Das ist nicht korrekt. Zeichnen Sie bitte keine Kaizen-Blitze in die Zeichnung des Ist-Zustandes ein, denn diese Vorgehensweise nach dem Motto »Mal sehen, was wir besser machen könnten« führt leider zu willkürlichen, unkoordinierten und unwissenschaftlichen Aktivitäten. Der Zweck der Aufnahme eines Ist-Wertstromes ist es nicht, Probleme, Verluste oder Möglichkeiten für schnelle Verbesserungen zu finden, sondern als Grundlage für die Entwicklung eines kundenorientierten, effizienteren Soll-Wertstroms zu dienen.

Wenn Sie den aktuellen Ist-Zustand des Wertstroms erfasst und verstanden haben, zeichnen Sie eine Darstellung des gewünschten, zukünftigen Zielzustandes, die zeigt, wie in einem halben bis drei Jahren Ihr Wertstrom für Ihre Kunden funktionieren soll. Zeichnen Sie *dann* die Blitze in diesen Soll-Wertstrom ein, um die Baustellen zu markieren, die Sie zur Erreichung des gewünschten Zielzustandes für notwendig halten. Es ist dieser Soll-Wertstrom, der Ihnen hilft, individuelle Verbesserungsaktivitäten zu fokussieren und zu koordinieren, indem sie auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet werden. Beachten Sie auf den folgenden Seiten, wie unser Beispielunternehmen, die Drehmoment AG, Wertstromdesign nutzt, um eine strategische Herausforderung zu definieren, und wie es anschließend die mittels Verbesserungs-Kata und Coaching-Kata erlernte Fähigkeiten im Hinblick auf diese Herausforderung anwendet.

## Jetzt sind Sie dran

Wir können nie genau wissen, welche Schritte uns zum Ziel führen, aber wir können üben und lernen, *wie* wir unsere Ziele erreichen. Im Idealfall sollte eine solche wissenschaftliche Denkweise die gesamte Organisation durchdringen, wofür es in der Verantwortung jeder Führungskraft liegen sollte, sie täglich zu vermitteln. Tatsächlich werden die Routinen der Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata heute in jeder erdenklichen Branche praktiziert.