



VDI-Bezirksverein Bayern Nordost e.V., Kesslerplatz 12, 90489 Nürnberg

## **Mit KATA zur agilen Organisation**

### **Von der Eskalations-Blockade zur agilen Entscheidungsfindung**

In der Produktentwicklung sind zunehmend mehr Entwicklungsprojekte gleichzeitig zu managen, zahlreiche Arbeitsprozesse zu beachten, umfangreiche Lastenhefte umzusetzen, Vorgaben des Kunden, des Managements und der relevanten Normen/ Richtlinien zu berücksichtigen und darüber hinaus verkürzte Entwicklungszeiten sicherzustellen. Wem kommt als Produktentwickler diese Situation nicht bekannt vor? Eine Lösung, um diese VUCA<sup>1</sup> Umgebung bewältigen zu können, können verkürzte, einfache und flexible Prozesse, Arbeitsabläufe und Entscheidungswege sein. Dies nahm Dipl.-Ing. (FH) Holger Ruppert, Trainer, Berater & Coach für Business Excellence und Organisationsgestaltung im Continental Konzern, zum Anlass, im Rahmen eines Treffens des VDI-Arbeitskreises Produkt- und Prozessgestaltung über agile Prozesse, sowie insbesondere über Verbesserungs- und Coaching-KATA zu berichten.

### **Herkunft und Hintergrund von Verbesserungs- und Coaching-KATA**

KATA<sup>2</sup> im ursprünglichen Sinn kommt aus der asiatischen Kampfkunst. In einem simulierten Kampf gegen einen imaginären Gegner wird eine definierte Abfolge bekannter Bewegungen solange wiederholt, bis die Bewegungen unbewusst und reflexartig ablaufen. Um im industriellen Umfeld komplexe Prozessabläufe schnell „zu verstehen“ und sie dann strukturiert auf Zielbedingungen hin zu verbessern, ist die Verbesserungs-KATA zu Grunde gelegt worden. Untrennbar damit ist auch die Coaching-KATA verbunden. Diese fokussiert sich auf den Mitarbeiter, der dabei unterstützt wird, aus seiner individuellen Situation heraus wissenschaftlich zu lernen und schneller Entscheidungen zur Umsetzung des nächsten Verbesserungsschritts zu treffen. Sehen Sie auch die Literaturhinweise.

## Die KATA Phasen

Im Besonderen zeichnet sich das Vorgehen durch einzelne und einfach ausführbare Phasen aus. Diese werden stets wiederholt und können dann sprichwörtlich „wie im Schlaf“ ausgeführt werden.

### Erste Phase

Definition des gewünschten bzw. verbesserten Zielzustandes und Analyse des aktuellen, unbefriedigenden Zustandes einer Situation oder eines Ablaufs. Ein Beispiel aus der Seefahrt für einen Zielzustand würde die Aufgabe eines Seefahrers sein, der seine Ware an einem bestimmten Hafen bis zu einem definierten Termin abliefern muss. Auf welchem Seeweg er dorthin gelangt, muss auf Grund von verschiedenen Einflussfaktoren z.B.: der Wetterlage, Untiefen, etc. situationsabhängig nach jedem Transportabschnitt repetitiv neu entschieden werden.

### Zweite Phase

Betrifft man bei dem betreffenden Problem methodisches oder technisches Neuland, ohne einen Lösungsansatz zu erkennen, oder handelt es sich um ein Problem hoher Komplexität, so sollte ein überschaubares Zwischenziel definiert und dies zunächst angestrebt werden. Bezogen auf unseren Seefahrer würde dies bedeuten, der Seefahrer würde einen nahegelegenen, mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichbaren Hafen als erstes Zwischenziel auswählen, insbesondere wenn der finale Seeweg zu dem endgültigen Zielhafen unbekannt ist.

### Dritte Phase

Sobald das Zwischenziel bestimmt ist, werden naheliegende und notwendige Arbeitspakete abgearbeitet oder Verbesserungen in die Praxis umgesetzt und verifiziert. D. h. der Seefahrer steuert den nächsten Zwischenhafen an und beobachtet dabei die Umgebung.

## Vierte Phase

Am Zwischenziel angekommen, wird analysiert, wie und ob sich die Situation in Richtung des endgültigen Zieles verbessert hat und ob sich neue Wege oder Hindernisse aufgetan haben. Hier kommt Coaching-KATA ins Spiel, und zwar stellt der Coach dem Coachee fünf einfache Fragen:

1. Was ist der Zielzustand?
2. Wie ist der Istzustand?
3. Welche Hindernisse gibt es?
4. Was ist der nächste Schritt?
5. Wann soll das nächste Treffen mit dem Coach stattfinden?

Bei unserem Praxisbeispiel würde der Seefahrer die weiteren möglichen Wegeabschnitte analysieren und entscheiden, wo Klippen/Hindernisse zu erwarten sind. Um diese zu umschiffen, wird das nächste, risikoarm erreichbare Zwischenziel definiert und angelaufen.

## Fünfte Phase und folgende Zyklen

Die neu definierten Arbeitspakete werden abgearbeitet und die vorhergehenden Prozessschritte werden im Sinne eines PDCA<sup>3</sup>-Zyklus so lange zyklisch wiederholt, bis das angestrebte Ziel endgültig erreicht ist. Durch regelmäßige Logbucheinträge lässt sich in einer Retrospektive der Reise ein konsolidierter Erfahrungsbericht erstellen, um zukünftigen Transportauftragnehmern Empfehlungen für schnelle und sichere Routen zur Verfügung zu stellen.

## Agile Organisation

Die agile Organisation basiert auf diesen Grundprinzipien von Verbesserungs- und Coaching-KATA:

1. Verlagerung der Problemlösung an den Ort, wo das Problem aufgetreten ist.
2. Zurverfügungstellung von einfachen Arbeitsprozessen, die wiederholt und einfach ausgeführt werden können.
3. Ermöglichen einer strukturierten Kooperation zwischen dem Problemlöser und dem Coach, der als Moderator und Methodenhilfesteller fungiert.
4. Befähigung und Autorisierung des Problemlösers, selbständig Entscheidungen zu treffen.

## Fazit

Die strukturierte und streng geregelte Vorgehensweise von Verbesserungs- und Coaching-KATA ist nur auf dem ersten Blick ein scheinbarer Widerspruch zu einer agilen Organisation. Im Gegenteil, mittels der Grundprinzipien von Verbesserungs- und Coaching-KATA wird der Mitarbeiter befähigt und es ihm auch gestattet, eine Lösung bezogen auf das jeweilige Problem unmittelbar und flexibel selbständig zu erarbeiten. Stringent ist lediglich die KATA-Prozessfolge. Flexibel ist die Anwendung auf die jeweilige Situation und die kurzen Regelschleifen und Rückkopplungen, das iterative Lernen ermöglicht. Komplexe Probleme werden auf mehrere, überschaubare und einfach handhabbare Problemstellungen reduziert. Kurze, zyklisch durchlaufene Verbesserungsschleifen bieten sofortige Rückmeldung, ob man sich dem Ziel nähert oder davon entfernt. Das Fachwissen des jeweiligen Mitarbeiters wird für die Problemlösung aktiviert. Er lernt durch seine Erfahrungen, bildet neues Wissen und erweitert seine Problemlösungskompetenz. Dabei gibt ihm der KATA-Prozess Sicherheit und er wird motiviert, komplexe Problemstellungen zu meistern und Verbesserungen nachhaltig umzusetzen.

<sup>1</sup> VUCA Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

<sup>2</sup> KATA Entlehnung aus dem Japanischen, ursprünglich Kampfkunst: festgelegte Abfolge von Bewegungen und Techniken, Managementtechnik

<sup>3</sup> PDCA-Zyklus Plan-Do-Check-Act-Zyklus

## Literaturhinweise

Rother, Mike & Aulinger, Gerd (2017): *Toyota Kata Culture. Building Organizational Capability and Mindset through Kata Coaching*. McGraw-Hill.

Rother, Mike (2010): *Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. McGraw-Hill.

Holger Ruppert

Günter Schmid

VDI-Arbeitskreis Produkt- und Prozessgestaltung