



*"Wir brauchen Führungskräfte, die  
Orangenbäume pflanzen, nicht  
Manager, die aus gepflückten  
Orangen, den letzten Saft pressen."*

**Ziele erreichen und täglich besser werden mit der**

# Toyota Kata

**jeder — jeden Tag — jeder Prozess**



# Der Start mit der Kata

Mike Rother

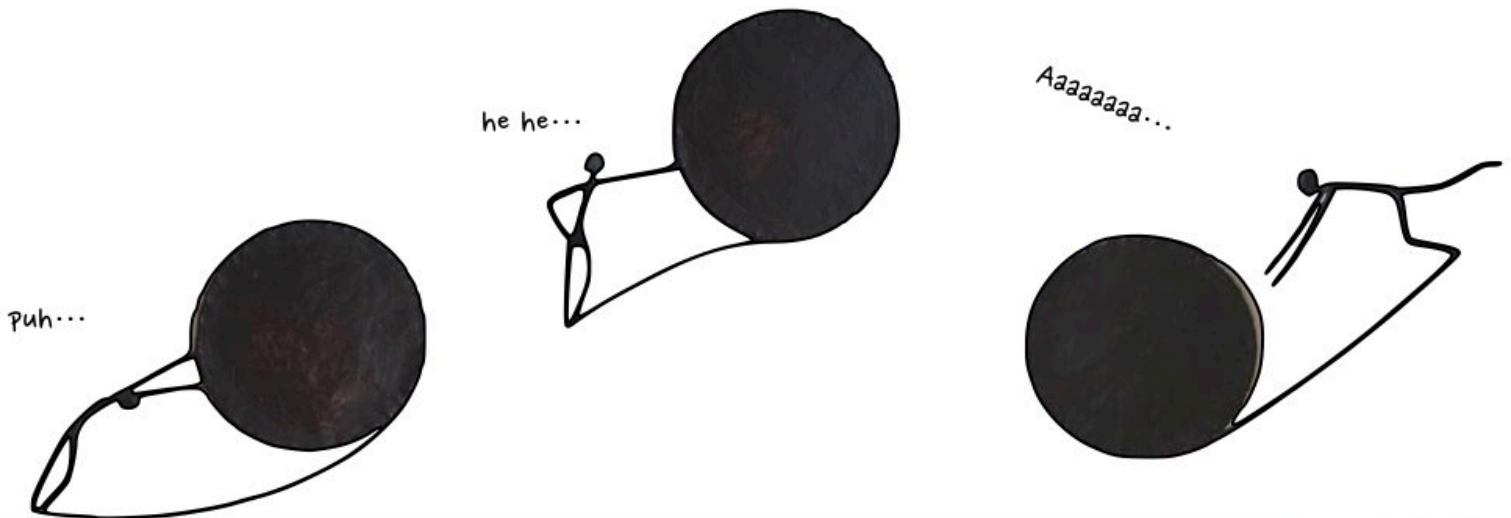


# Machen wir dazu nicht schon seit Jahren Lean?

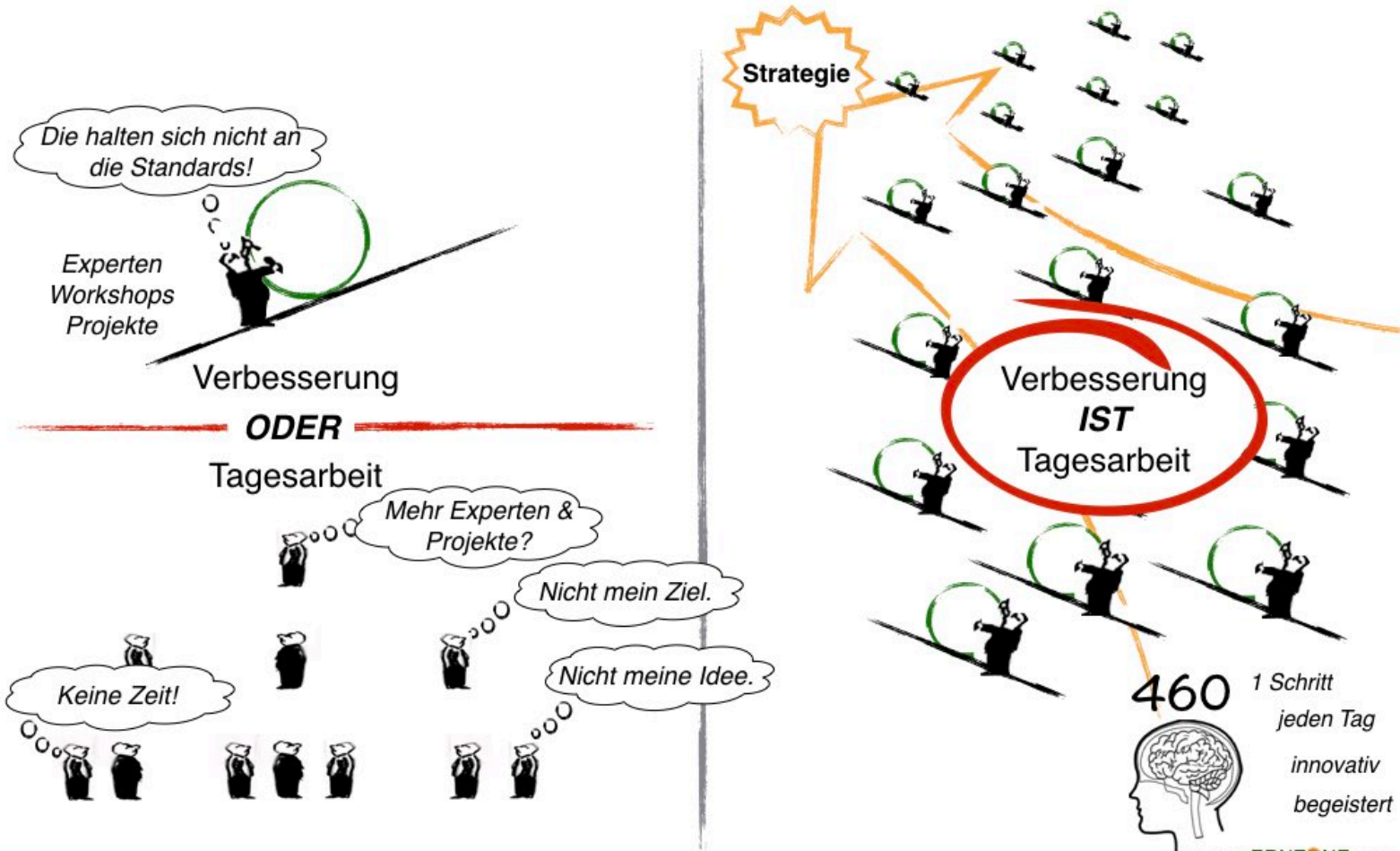
Ist Verbesserung selbstverständlicher Teil der täglichen Arbeit in allen Bereichen?

Werden Probleme ursächlich gelöst oder immer nur schnell kompensiert?

Erfolgt zielgerichtete Verbesserung oder eher lokale Suboptimierung?



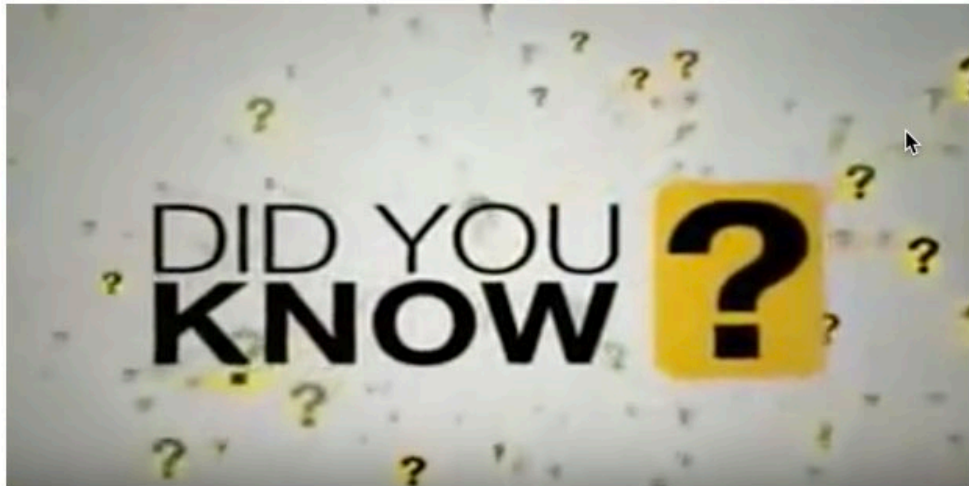
# Kontinuierliche Verbesserung als Wettbewerbsvorteil jeder – jeden Tag – jeder Prozess



# Erfolg = Ausrichtung x Fähigkeit x Motivation

*kennt die Richtung + hat die Fähigkeit den Weg zu finden + will dort hin*





<https://youtu.be/U9NZqtG2Ncg>

# Bei zunehmender Volatilität und Komplexität wird Problemlösungs-Fähigkeit immer wichtiger.



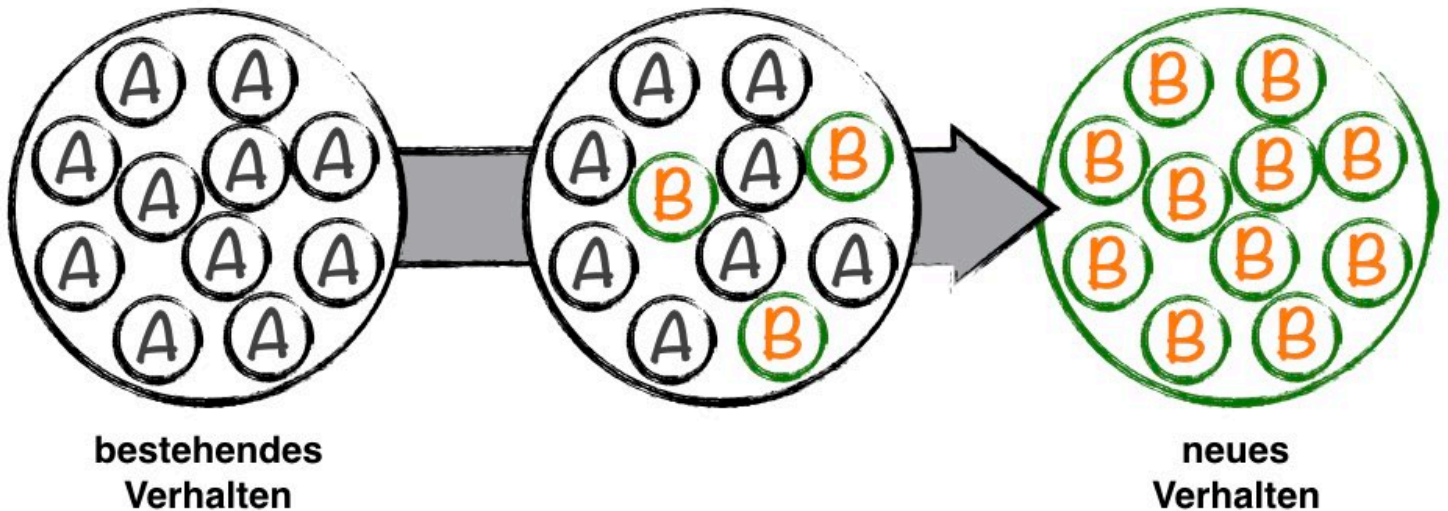
**adaptiv  
&  
innovativ**



## **Denkanstöße:**

- (1) Werden Geschäfts- und Marktkonditionen immer stabiler oder eher volatil und unvorhersehbar?
- (2) Wird die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung langsamer oder exponentiell schneller?

# Kultur ist die Summe der einheitlichen Denk- und Handlungsmuster.



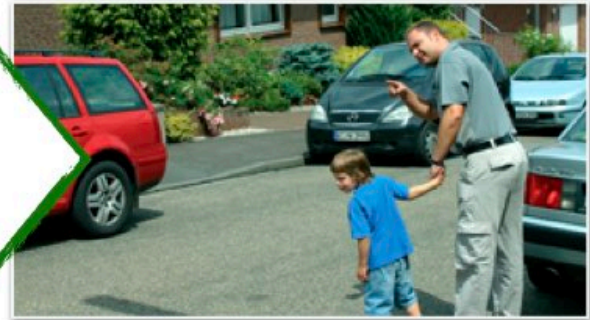
**Kultur können wir nicht machen! Kultur ist ein Ergebnis!**



# Neues Verhalten können wir durch regelmäßiges Üben von Trainings-Routinen zur Gewohnheit machen.



**Fokus**



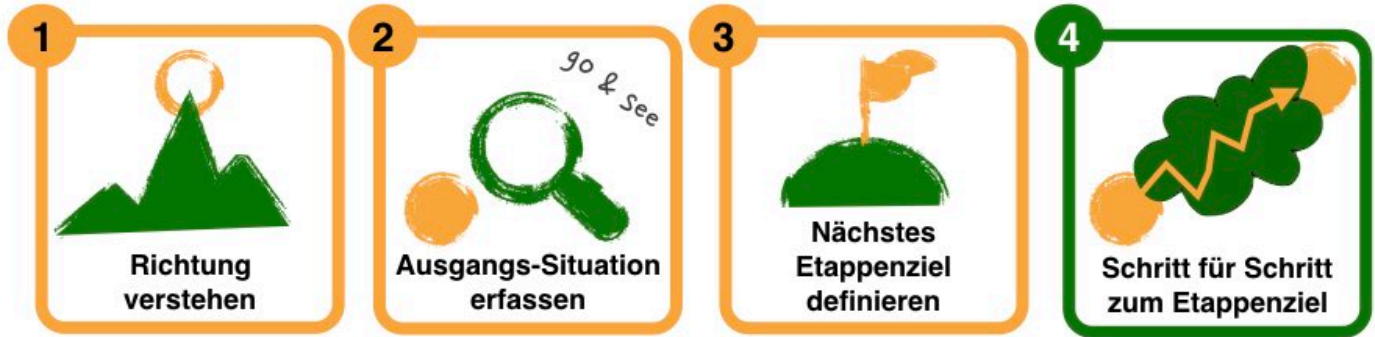
**Trainings-Routine**



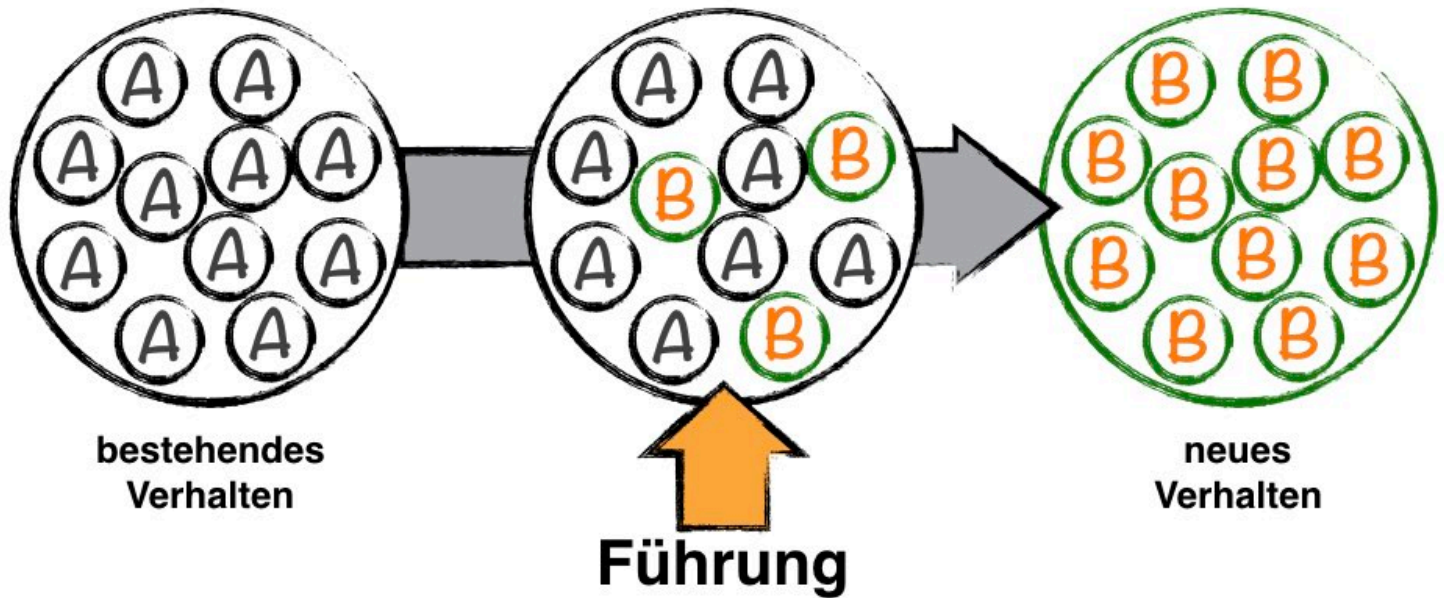
**KATA** = Trainings-Routine um ein angestrebtes Verhalten zur Gewohnheit zu machen.

# Die Verbesserungs-KATA

*Herausforderungen meistern durch zielgerichtetes Experimentieren*



# Führung prägt Denkweise und Verhalten.



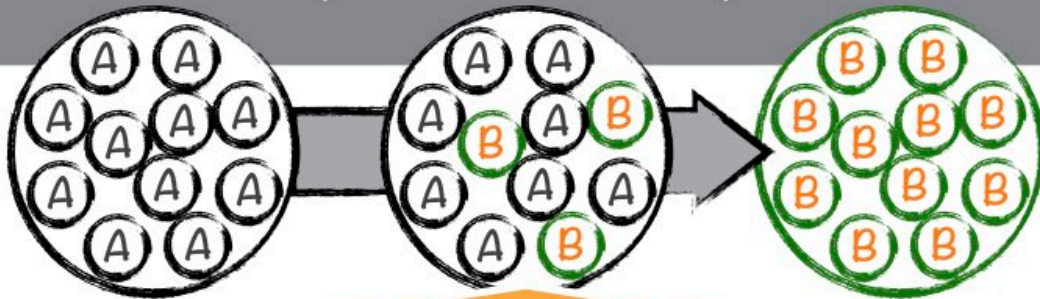
# Management Systeme entstand zur Zeit dieses Bildes.



**Fokus: Bessere Ergebnissen durch Arbeitsteilung  
und Standardisierung.**

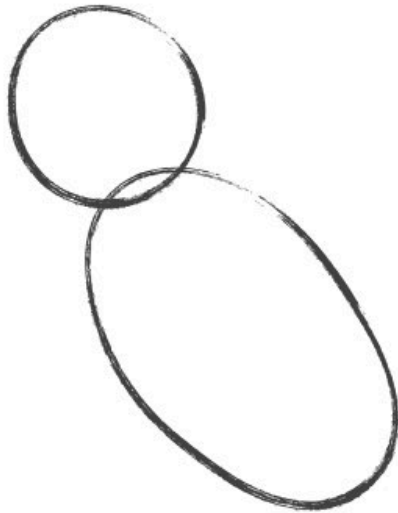
# 2 KATA um Verbesserung zur täglichen Arbeit machen. jeder — jeden Tag — jeder Prozess

**Verbesserungs-KATA**  
*(wie wir Verbessern)*



**Coaching-KATA**  
*(wie wir Verbesserung führen)*

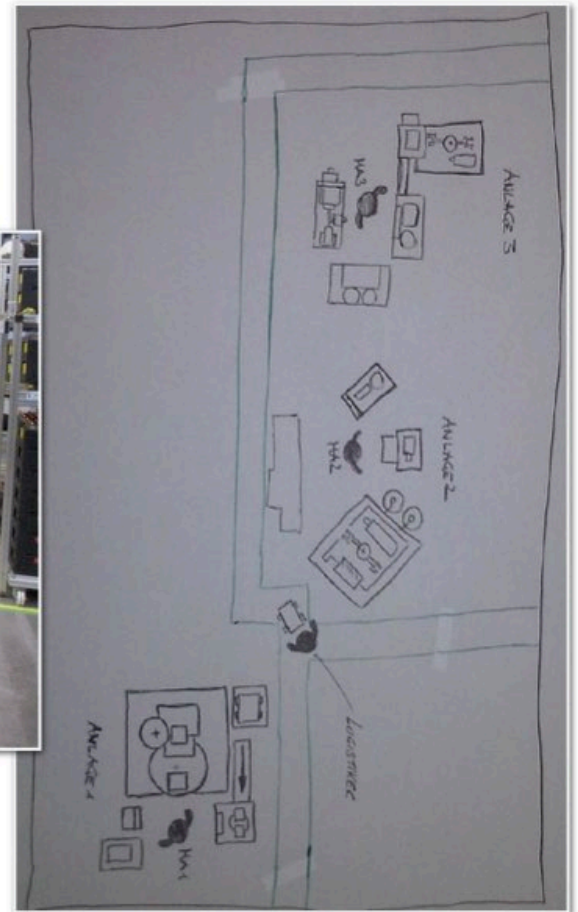
# Wie man eine Eule zeichnet



**Schritt 1:**  
Zeichne 2 Kreise



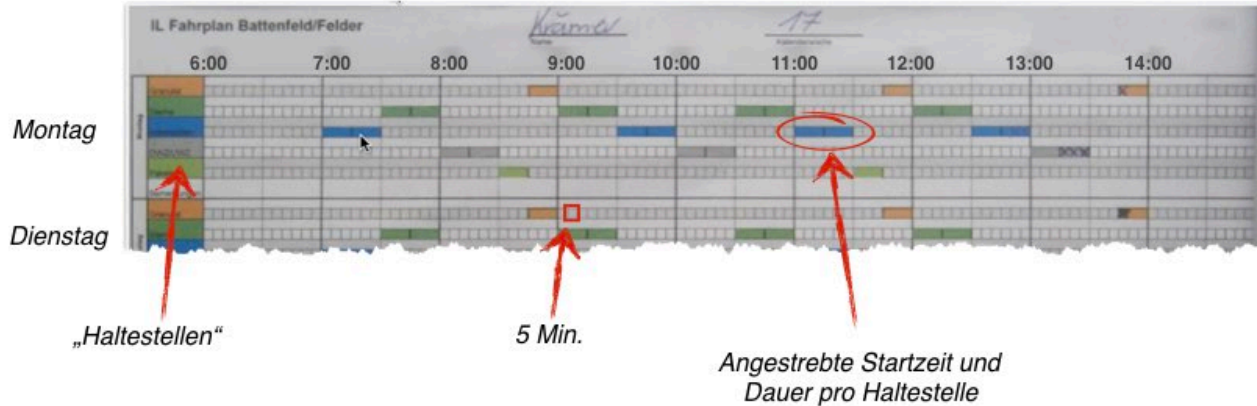
**Schritt 2:**  
Zeichne den Rest.



FO-FU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Werkzeuge nicht angeschlossen																																
Externes Aufheizen vergessen																																
falscher Einsatz																																
falscher Puffer																																
Einsprühen vergessen																																
Abdichtdeckel falsch																																
Abdichtdeckel vergessen																																
Gummipuffer vergessen																																
Leergut nicht vorhanden <i>Leergut</i>																																
Ankerwellen nicht vorbereitet																																
Blechpakete nicht vorbereitet																																
Zeichnung vergessen																										3						
Gabel vergessen																																
Alupalette vergessen																																
Sterneautomat nicht gerüstet																																
Sterne leer																																
Bestückungsvorrichtung nicht gerüstet																																
Blechpakete leer																																
Granulat leer																																
Rüsten Felder etc.																																
kein Granulat vorbereitet																																
Stoppuhr nicht gestartet																																
IL bringt keine Handschuhe																																
IL kommt zu spät																																
Laptop nicht umgestellt <i>Kaffeemaschine nur kochen lassen + Puffer + Deckel</i>																																
Pareto Ausschuss nicht entsorgt																																
alleine gerüstet <i>Schnittwechsel</i>																																



# Ein Fahrplan für die Logistik Route

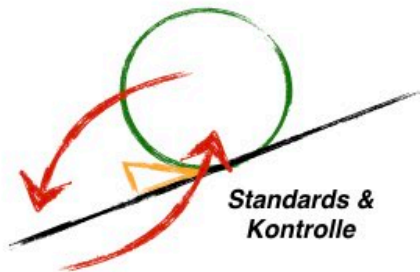


$$E = A \times F \times M$$

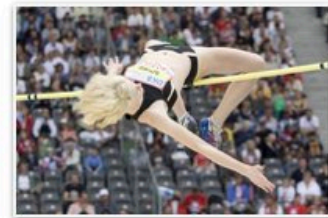
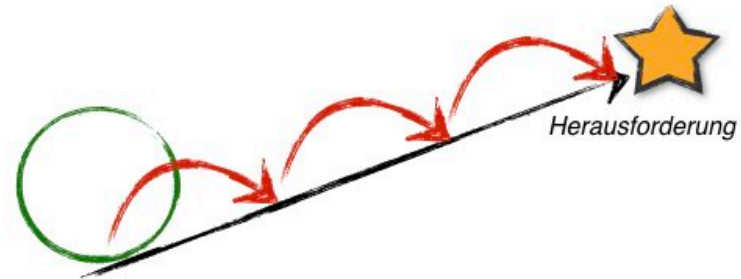


# Kontinuität und Nachhaltigkeit entstehen durch anstreben einer nächsten Herausforderung.

## Abweichungs-Management



## Verbesserungs-PULL



Profis streben immer eine noch nicht beherrschte Herausforderung an.  
Deshalb werden sie kontinuierlich besser.  
Amateure reagieren nur bei Abweichungen und treten deshalb auf der Stelle.

# Ohne Richtung keine Verbesserung. Aber: Ergebnisziele geben keine Richtung.

**Beispiel:**  
**Was hat John F. Kennedy am 26 Mai 1961 wirklich gesagt?**

„Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen 384.400 km ins All zu schießen.“

„Heute fliegen Menschen 41.000 km weit. Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, dies um 10% pro Jahr zu steigern.“

„Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen und ihn wieder sicher zur Erde zurück zu bringen.“

*Anmerkung: Als diese Vision von John F. Kennedy formuliert wurde, hatten die Amerikaner 15 Minuten bemannten Raumflug erfolgreich absolviert.*



# Was ist aus meinen Neujahrsvorsätzen geworden?

- 1) Ich habe meine Neujahrsvorsätze erreicht.
- 2) Ich mache gute Fortschritte und werde meine Neujahrsvorsätze erreichen.
- 3) Ich habe meine Bemühungen abgebrochen.
- 4) Ich habe meine Neujahrsvorsätze vergessen.
- 5) Ich habe keine Neujahrsvorsätze gefasst.

# Ziele sind für

# Losser...

*Scott Adams*



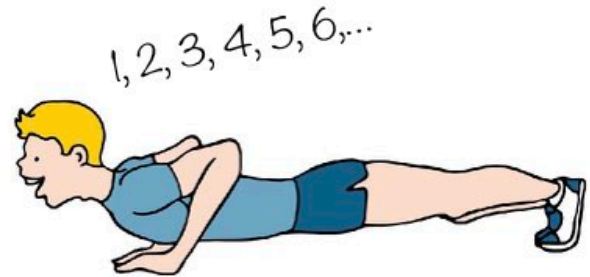
# Bessere Ergebnisse mit Prozess-Zielen statt Ergebnis-Zielen.



~~Ziel~~

10 kg  
abnehmen

Ergebnis

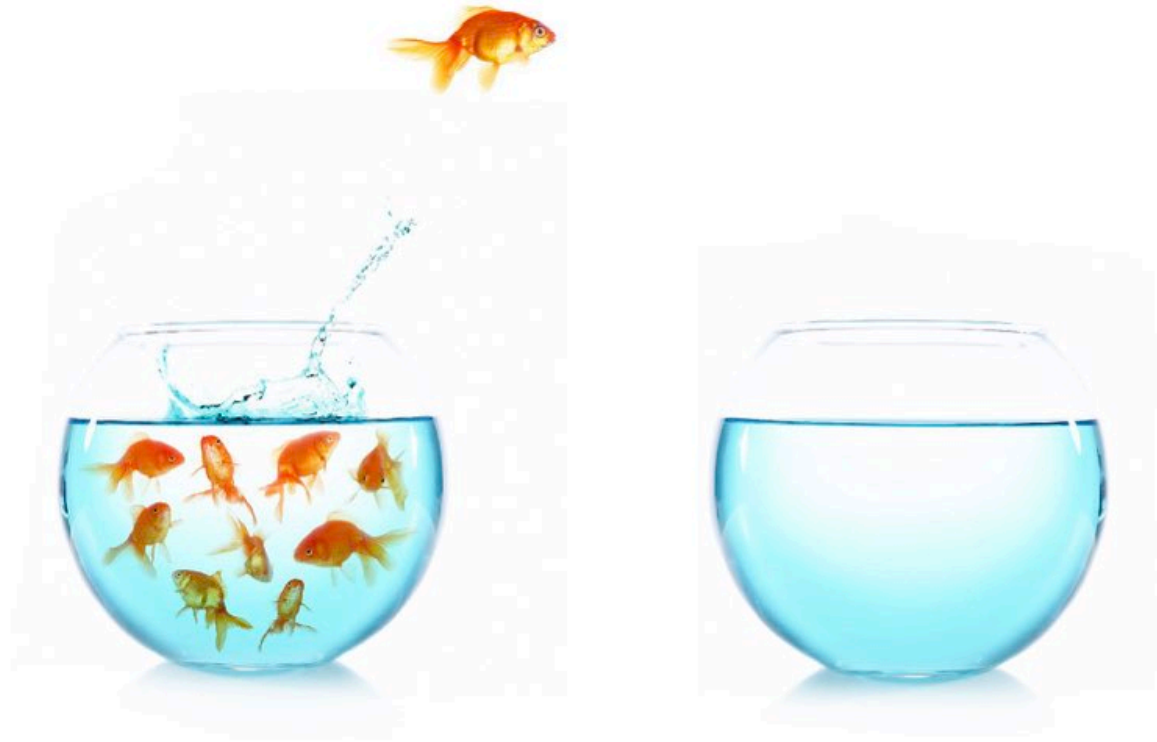


Täglich,  
nach dem Aufstehen,  
+1 Liegestütze.

Ziel hier

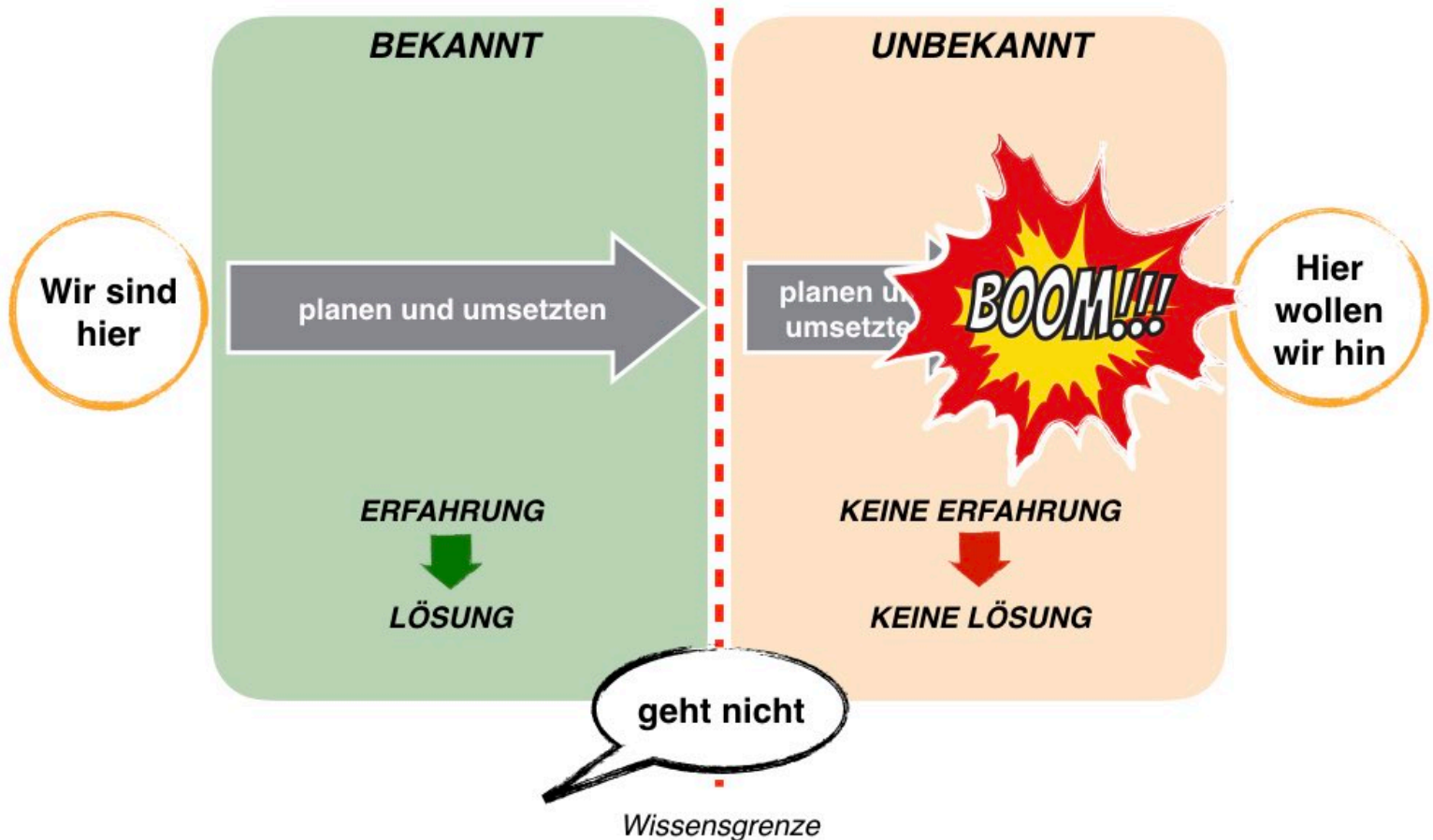
Prozess

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

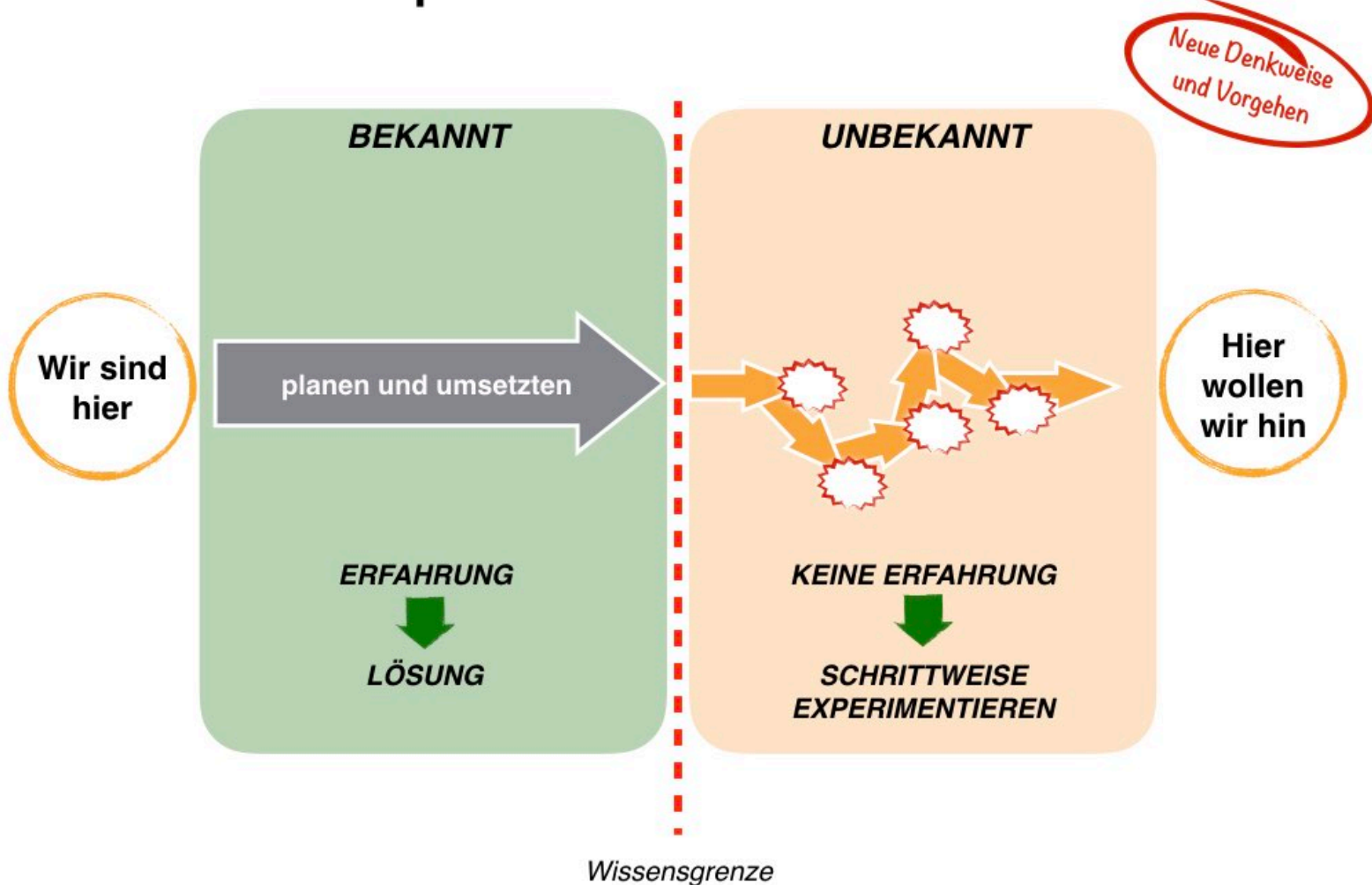




# Im Unbekannten tendieren wir zu schnellen Lösungen auf Basis unserer bisherigen Erfahrung.

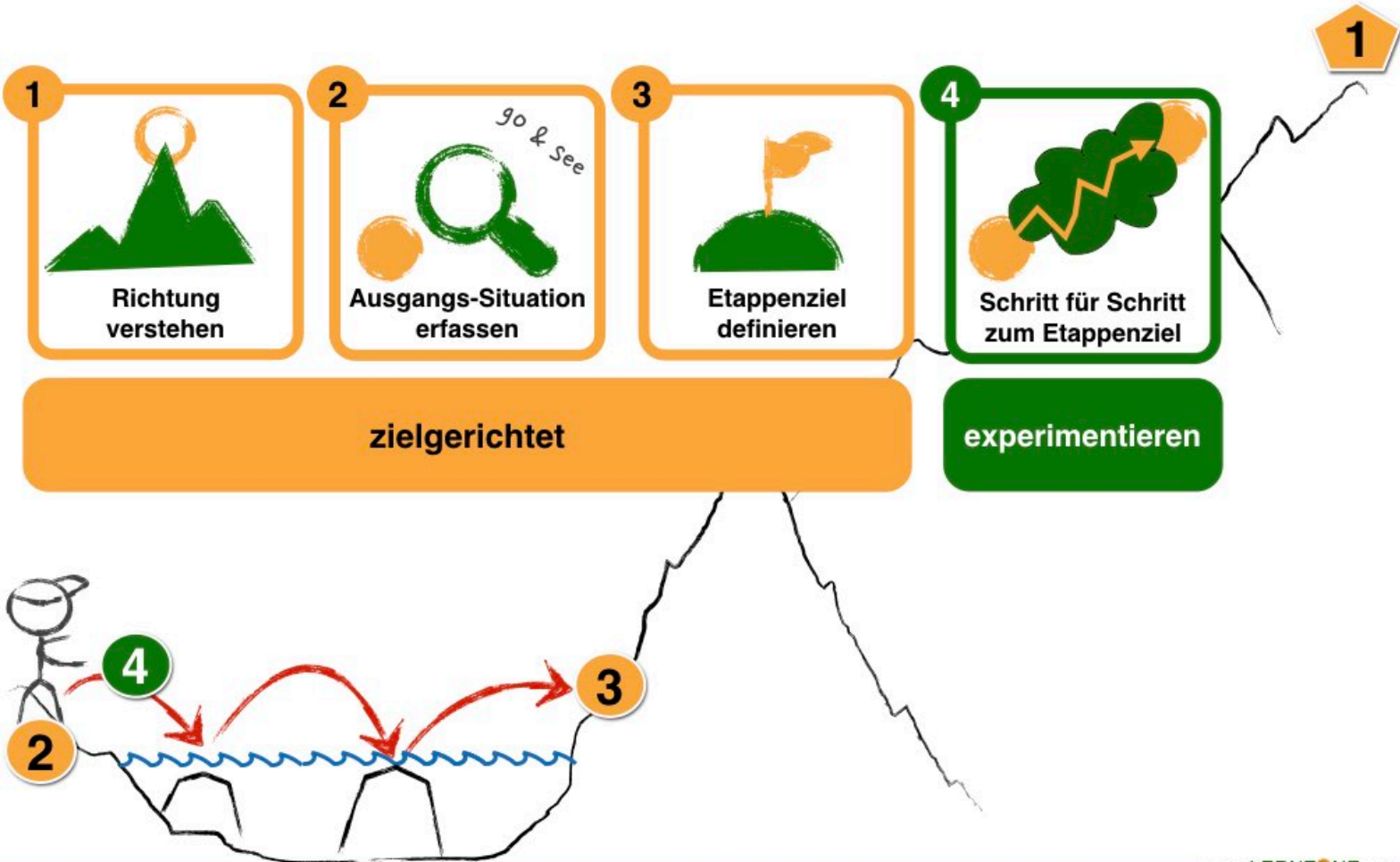


# Schrittweise Experimentieren statt Annahmen treffen.



# Die Verbesserungs-KATA

Herausforderungen meistern durch zielgerichtetes Experimentieren



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



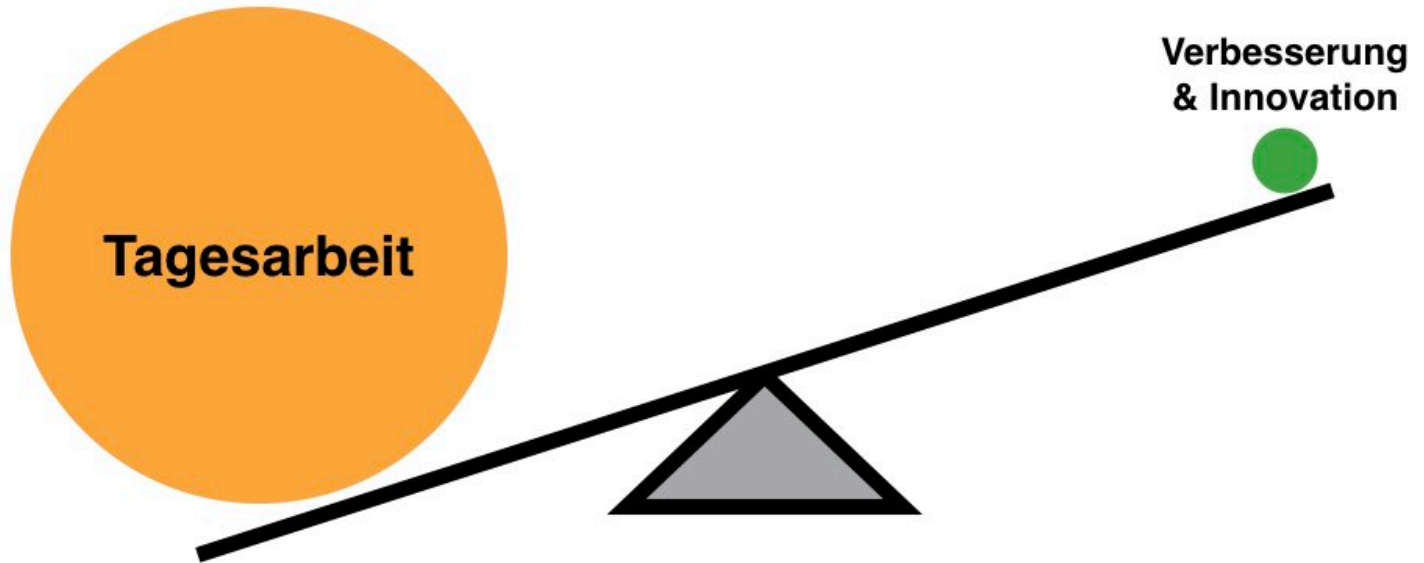
*wollen*

*können*

*dürfen*



# Keine Zeit! Verbesserung ist oft eine Frage der Priorität.



# WOLLEN: Priorität kommt vor Motivation.

Frage: Wie managen wir eine Krisensituation?

Antwort: Wir bestehen auf einen täglichen Statusbericht.

Übersetzung: Wenn etwas wirklich wichtig ist, fragt der Chef täglich danach.

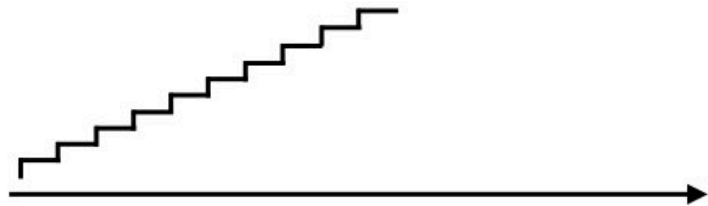
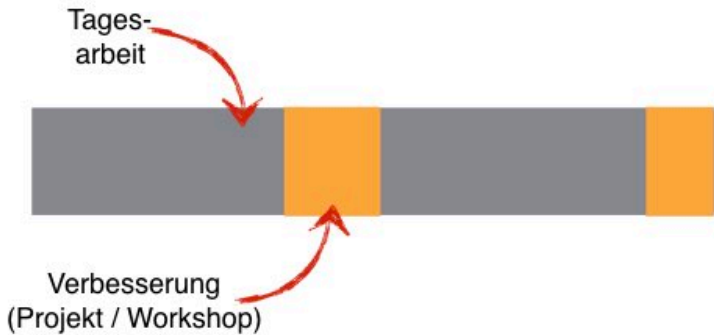


**Wenn Verbesserung nicht die Priorität einer Krise hat,  
gewinnt die Tagesarbeit.**



**täglich nach Verbesserung fragen**

# jeder, jeden Tag, jeder Prozess...



# WOLLEN: Gewohnheit braucht keine Motivation

~~Begeisterung~~



**10 kg  
abnehmen**

**Erfolg**

**Gewohnheit**

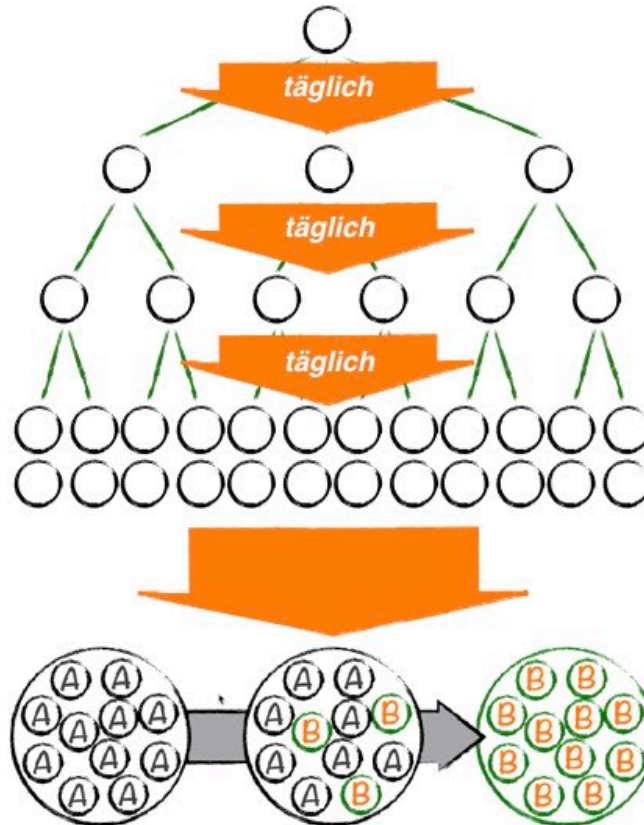
1, 2, 3, 4, 5, 6, ...



**Täglich,  
nach dem Aufstehen,  
+1 Liegestütze.**



# Verbesserung zur Gewohnheit machen: Jeder - Jeden Tag - Jeder Prozess



# KÖNNEN: Befähigung als tägliche Führungsaufgabe



# 10 / 20 / 70

# DÜRFEN: Selbstmotivation braucht Selbstbestimmtheit.



**lösungsoffen führen**

# Welches Führungsmuster brauchen wir?

## Verbesserungs-KATA

1



Richtung  
verstehen

2



Ausgangs-Situation  
erfassen

3



Nächstes  
Etappenziel  
definieren

4



Schritt für Schritt  
zum Etappenziel

**täglich**

**befähigen**

**lösungsoffen**

# Täglich, lösungsoffen befähigen mit der Coaching-KATA.

## Verbesserungs-KATA

1



Richtung  
verstehen

2



Ausgangs-Situation  
erfassen

3



Nächstes  
Etappenziel  
definieren

4

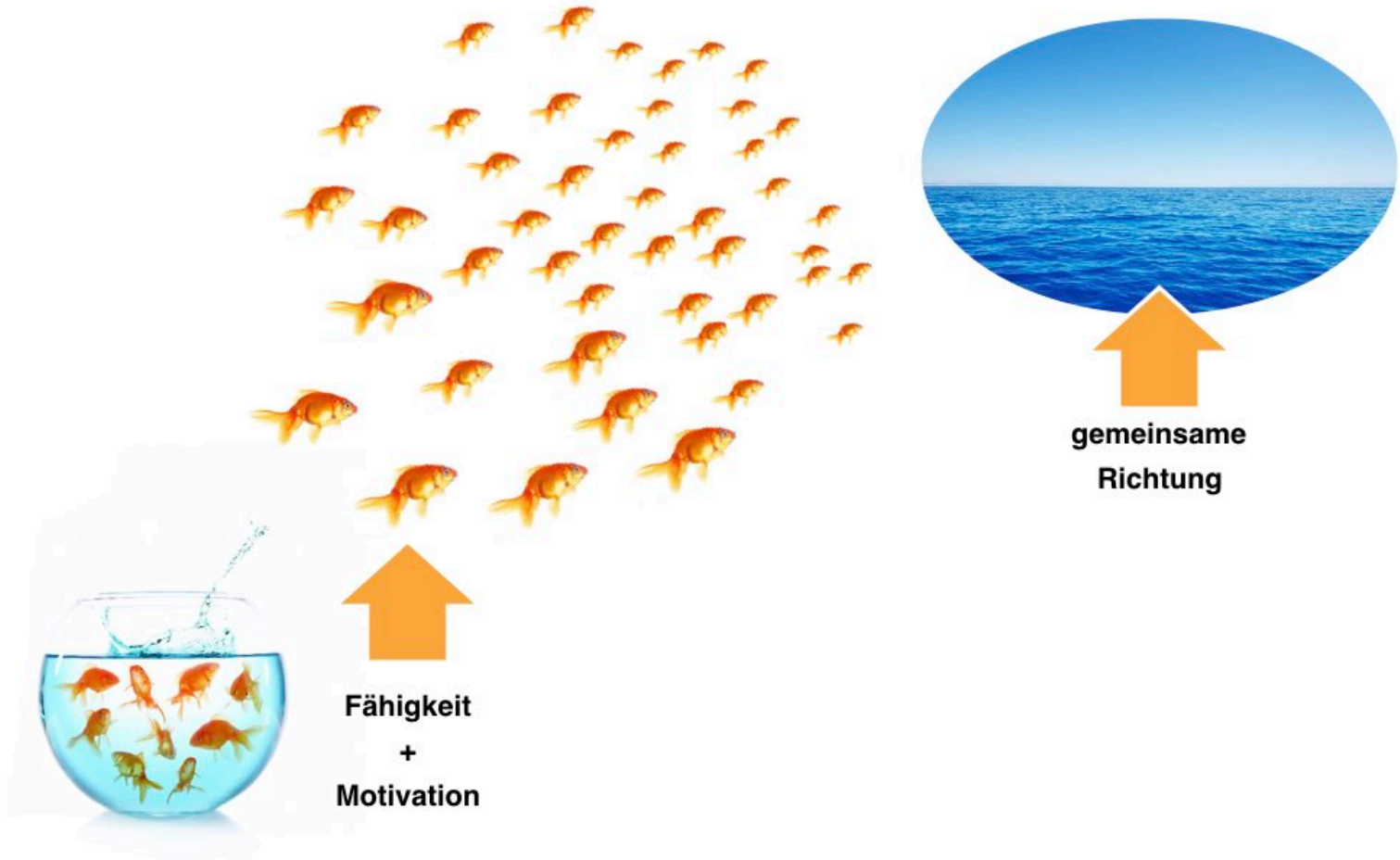


Schritt für Schritt  
zum Etappenziel

## Coaching-KATA

- (1) Was ist Dein Ziel-Zustand für diesen Prozess?
- (2) Was ist der aktuelle Ist-Zustand und was hast Du beim letzten Schritt herausgefunden?
- (3) Welche Hindernisse halten Dich davon ab, das Ziel zu erreichen, welches eine gehst Du als nächstes an und was genau ist das Problem?
- (4) Was ist deshalb Dein nächster Schritt und was erwartest Du dann?
- (5) Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt herausgefunden hast?

# Erfolg = Fähigkeit x Motivation x Ausrichtung



## Tilo Schwarz

### *Management Trainer und KATA Coach*

Tilo Schwarz unterstützt und begleitet Führungskräfte und Unternehmen als Management-Trainer und KATA Coach im Change Prozess. Sein Fokus liegt dabei auf Entwicklung und Training von zielgerichteter Problemlösungsfähigkeit und Führungsmustern sowie Unterstützung der angestrebten Kulturveränderung.

Von 2006 bis 2012 entwickelte er bei der Festool GmbH als Werksleiter im Werk Neidlingen die Toyota KATA zum zentralen Handlungs- und Führungsmuster im Verbesserungsprozess. Ihm und seinem Führungsteam gelang es dadurch kontinuierliche Verbesserung als selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit zu etablieren. In dieser Zeit konnte das Werk Neidlingen sowohl den Gesamtsieg beim Wettbewerb „Fabrik des Jahres“ (2008) als auch einen 2. Platz im Wettbewerb „Die beste Fabrik“ (2011) erringen.

Er leitete bei Festool zudem den Bereich Organisations- und Strategieentwicklung zur Etablierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in der Gesamtorganisation. Schwerpunkte war dabei ein durchgängiger Hoshin-Kanri Prozess und der Verbesserungsprozess in administrativen Bereichen.

Email: [Tilo.Schwarz@lernzone.com](mailto:Tilo.Schwarz@lernzone.com)

Tel.: +49 176 31 494 687

[www.LERNZONE.com](http://www.LERNZONE.com)

