

# Führungskräfte als Innovationstreiber

## Der Einsatz von Toyota-Kata – ein Erfahrungsbericht

Kerstin Höninger, Marco Pett und Marco Kamberg

*Um seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern, nutzt der Gebäudetechnikspezialist Gira Giersiepen GmbH & Co. in Radevormwald seit einigen Jahren die Toyota-Kata. Damit verbindet das Unternehmen das Erreichen von Zielen mit der Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter.*

### Das Vorbild: die Toyota-Kata

Die Verbesserung von Prozessen gehört zu den wesentlichen Kompetenzen erfolgreicher Unternehmen. Stichwort Lean Management. Meist werden dazu schrittweise Methoden implementiert. Allerdings steht nach deren Einführung oft die Abwicklung des Tagesgeschäftes im Fokus, welches mit viel Stress und Feuerwehreinsätzen verbunden ist. Die kontinuierliche Verbesserung ist eher Ausnahme als Normalität; in der Folge wirken die erzielten Verbesserungsergebnisse nicht nachhaltig. Eine wesentliche Ursache hierfür liegt im Führungsverhalten, den täglichen Aufgaben und Prioritäten. Ein häufig zu wenig betrachtetes Element des Lean Managements.

Genau hier setzt die Toyota-Kata an. Sie bringt wesentliche Grundgedanken von Toyotas sogenanntem Kaizen, der kontinuierlichen bzw. täglichen Verbesserung von Prozessen, in einen Zusammenhang: die ständige Prozessoptimierung einerseits sowie das Verhalten der Führungskräfte und das Managementsystem andererseits. Die Toyota-Kata zielt darauf ab, das Führungsverhalten auf erfolgreiche Verbesserungen auszurichten: Verbesserungsarbeit wird zur selbstverständlichen Routine – so auch die Übersetzung des Begriffs Kata = Routine.

Die Toyota-Kata fungiert wie eine hierarchieebenen- und abteilungsübergreifende gemeinsame «Sprache», die das Führungsverhalten aller Beteiligten synchronisiert (Abbildung 1). Durch die Verbindung der wesentlichen Kernprozesse, der sogenannten Wertströme, mit dem Zielsystem des Unternehmens wird mit der Toyota-Kata täglich und hierarchieübergreifend an den Unternehmenszielen gearbeitet. Erfolgreiche

Verbesserung der Prozesse in Richtung dieser Ziele gelingt nur dann nachhaltig, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte diesen Weg selbst und aktiv mitgestalten. Dafür müssen beide entwickelt werden, dies gehört zu den Kernaufgaben aller Führungskräfte und wird mit der Toyota-Kata realisiert. Denn Verbesserung erfolgt durch die Mitarbeiter und Führungskräfte selbst, und nicht durch eine Stabsstelle oder ein Lean-Team. So entsteht eine Kultur täglicher, systematischer Verbesserung.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Toyota-Kata liegt darin, dass sie aus einfachen Schritten besteht. Der Anwender erhält schnell eine erste Routine in der Anwendung. Unterschieden wird dabei zwischen zwei Katas:

1. Verbesserungskata: Verbesserung der Prozesse
2. Coachingkata: Führung im Verbesserungsprozess

### Über Gira

Die Gira Giersiepen GmbH & Co. KG ([www.gira.de](http://www.gira.de)) mit Sitz in Radevormwald zählt zu den führenden Komplettanbietern intelligenter Systemlösungen für die elektrotechnische und vernetzte digitale Gebäudesteuerung. Mit seinen zahlreichen Entwicklungen wie dem Flächenschalter oder dem Gira HomeServer prägt und beeinflusst das Familienunternehmen seit seiner Gründung im Sommer 1905 die Welt der Elektroinstallation und Gebäudesteuerung.

Abbildung 1  
Fokus klassischer Lean-Projekte und der Toyota-Kata



Mit der Verbesserungskata optimiert die operative Führungskraft (= Verbesserer) einen Prozess in ihrem Verantwortungsbereich: Tag für Tag in kleinen Schritten vom aktuellen Ist-Zustand zum angestrebten Ziel-Zustand. Verbesserung wird zur alltäglichen Routine. Arbeitsinstrument ist hierbei die Verbesserungstafel, auf der jeder Schritt der Verbesserungsroutine dokumentiert wird. Dabei erhält der Verbesserer Unterstützung von seinem direkten Vorgesetzten in Form täglicher Coachings. Dieses Coaching ist eine Kombination aus Führung und Mitarbeiterentwicklung, da der Coach die direkte

Führungskraft ist, die Ergebnisentwicklung verantwortet und die Entwicklung spezieller Fähigkeiten des Mitarbeiters im Fokus hat.

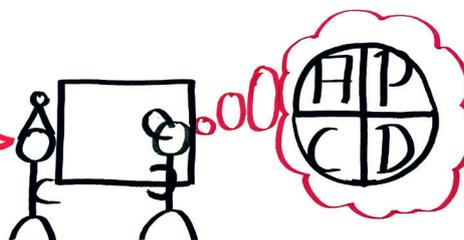
Durch eine definierte Struktur, die sogenannte Frageroutine, ist es möglich die Coachinggespräche in 15 Minuten durchzuführen.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 2  
Coachinggespräch zwischen Verbesserer und Coach an der Verbesserungstafel

Die 5 Fragen des Coaches...

1. Was ist dein Ziel-Zustand?
2. Was ist der aktuelle Ist-Zustand des Prozesses?
3. Welche Hindernisse halten dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?
4. Welche Einflüsse auf das Haupt-Hindernis kennst du?
5. Was ist deshalb der nächste Schritt?



... Führen bei häufiger Wiederholung zu neuer Denkweise beim Verbesserer