

BLICKPUNKTTIM

Technologie- und Innovationsmanagement aktuell

NEWSLETTER | Januar 2014 | Ausgabe 01



KATA - Förderung der Innovationskultur



Dr. Thorsten Laube, Leiter Produktion und Logistik G. Lufft GmbH, Adjoint Expert der TIM Consulting

Herr Dr. Laube, was versteht man unter KATA?

Mit der KATA wird ursprünglich in den japanischen Kampfsportarten eine Übungsroutine mit genau festgelegten Elementen und Abläufen bezeichnet. Professor Mike Rother hat viele Jahre Toyota erforscht und sich in den letzten Jahren mit der Frage beschäftigt, wie Toyota es schafft, ein KVP, also ein kontinuierliches Verbesserungsmanagement, täglich anzuwenden und dabei eine Organisation von Problemlösern zu entwi-

ckeln. Dabei hat er festgestellt, dass Toyota Manager und Führungskräfte in täglichen Coachings immer die gleichen Frageroutinen verwenden. Dafür hat er später den Begriff Toyota KATA geprägt.

Professor Rother hat zwei KATAs identifiziert: 1. die Verbesserungskata und 2. die Coaching KATA. Während die Verbesserungskata eine wissenschaftliche Methode zum Erreichen eines neuen und besseren Zielzustandes darstellt, geht es

bei der Coaching KATA um die Entwicklung der Mitarbeiter.

Ist KATA nur etwas für die Produktion oder lässt sich damit allg. die Innovationskultur verbessern?

Die Prinzipien der KATA sind universell. In Deutschland gibt es einige Vorreiter, die sich seit Jahren mit der KATA beschäftigen und diese zunächst in der Produktion angewendet haben. Aktuell gibt es aber bereits erste Erfahrungen auch in anderen Bereichen, in der Entwicklung aber auch in der Verwaltung. Immer dann, wenn ich eine Verbesserung erreichen will, kann ich die Verbesserungskata anwenden.

Dazu entwickle ich zunächst einen Ziel-Zustand mit möglichst messbaren Parametern. Dann plane ich ein Experiment und überlege mir, wie ich bereits während des Experiments erkennen kann, ob das Experiment läuft, wie geplant.

Am Ende vergleiche ich das tatsächliche Ergebnis mit dem gewünschten Ergebnis und korrigiere daraufhin bei Bedarf einzelne Parameter. Das Experiment führe ich so lange durch, bis das Ergebnis meinen Erwartungen entspricht. Sie sehen, die Verbesserungskata ist eigentlich nichts anderes als eine wissenschaftliche Methode.

Weitaus interessanter ist meiner Meinung nach aber die Coaching KATA. In täglichen Coachings werden dem Lernenden immer wieder die gleichen Fragen gestellt:

1. Was ist der Zielzustand?
2. Wie ist der Ist-Zustand jetzt?
3. Welches eine Hindernis hält dich davon ab, einen weiteren Schritt zu gehen?
4. Was ist deshalb dein nächster Schritt (nächstes PDCA Experiment)?
5. Wann kann ich sehen, was du gelernt hast?

Das tägliche Üben dieser Routine führt letztendlich zu einer Veränderung der Innovationskultur, in der ausprobieren und Wissen schaffen wieder wichtiger werden als Planung (von der wir ja alle wissen, dass Pläne nie eingehalten werden).

Welche Tipps können Sie bzgl. der Einführung von KATA geben?

Sehr gute Erfahrungen habe ich persönlich aber auch andere damit gemacht, die KATA im Rahmen einer Lerngruppe einzuführen. Innerhalb dieser Lerngruppe, die in der Regel aus vier Personen besteht, übernimmt jeder abwechselnd die Rolle des Lernenden (oder Mentee), des Coaches sowie des 2nd Coaches.

Diese 2nd Coaches beobachten in den Coaching Runden ausschließlich den Coach und geben diesem Feedback. Während es bei der Verbesserungskata um die Verbesserung eines Prozesses geht, liegt bei der Coaching KATA der Schwerpunkt auf der Ent-

wicklung der Mitarbeiter und damit auf einer Veränderung der Führungskultur. Taichi Ohno, ehemaliger Produktionsleiter bei Toyota, hat einmal gesagt: „Wir entwickeln nicht gute Autos. Wir entwickeln Menschen, und die entwickeln gute Autos.“



In eigener Sache:

15.05.2014 in München:
Halbtagesseminar „EFFIZIENT IDEEN ENTWICKELN“ im Rahmen des „Training and Development Programms“ des Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) in Zusammenarbeit mit cS-Strategies.

19.05.2014 an der Universität Karlsruhe:
Vortrag „Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses“ im Rahmen des Mechatronic Dialogue 2014“.
<http://www.stz-mechatronik.de/mechatronic-dialogue.html>

BLICKPUNKT TIM

Technologie- und Innovationsmanagement aktuell

NEWSLETTER | Januar 2014 | Ausgabe 01



Die Weisheit der Roulette-Kugel

Interview mit Dr. Ulf Pillkahn,
Key Expert für Strategy, Innovation
und Foresight, Siemens AG

Der Titel Ihres neuen Buches lautet "Innovation-Roulette". Was genau ist darunter zu verstehen und was sind die wichtigsten Erkenntnisse? Den Begriff "Roulette" kennt man aus der Glücksspielszene, die neben einigen taktischen Entscheidungen zu einem großen Teil von Zufallsereignissen geprägt wird.

Meine Hypothese ist, dass auch der Erfolg von Innovationen – angefangen von der

Idee bis hin zur erfolgreichen Etablierung am Markt – von einer großen Portion an Zufälligkeiten geprägt ist. Nur will sich das kaum jemand im betrieblichen Innovationsmanagement eingestehen. Schaut man sich jedoch die Innovationserfolge der letzten hundert Jahre genauer an, stellt man rasch fest, dass bei der Mehrzahl der bedeutenden Erfindungen und Innovationen der Zufall entscheidend beteiligt war. Beispielsweise die Entdeckung



der Röntgenstrahlung durch Röntgen oder des Penicillin durch Fleming, oder Aspartam, der Photo-Effekt, genauso wie Viagra oder das Internet. Bei allen waren es zufällige – also nicht geplante und erwartete – Wendungen, die zum Durchbruch führten. Mit Blick auf diesen Befund – aber auch der Evolution, bei der Variation durch Zufall entsteht – verwundert es nun, dass im Rahmen des Innovationsmanagements der größte Teil der Bemühungen in die Verbesserung der Systematik fließt.

Unter der Annahme, ausschließlich rational und logisch begründbar zu entscheiden zu können, verliert sich der Anspruch an das Innovationsmanagement jedoch zur Risikovermeidung, wo eigentlich Mut zur Erkundung des Neuen gefordert wäre.

Es kann gezeigt werden, dass sogenannte Red-Queen und Dornröschen-Effekte die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen. Innovation-Roulette ist insofern

der Versuch, durch gezielt eingesetzte Zufallselemente im Innovationsprozess Impulse zu setzen, regelmäßig für Frische zu sorgen – Pionier-Effekte zu erzeugen und das Verlassen der Comfort-Zone anzustoßen.

Wie viel Zufall ist gewünscht und sinnvoll im Innovationsprozess?

Es ist eine Illusion zu glauben, man könnte Innovationen exakt voraus planen und Innovationserfolge genau prognostizieren. Um Neues und Neuartiges zu ermöglichen sind Neugier, Offenheit und Inspiration notwendig.

Diese Eigenschaften werden zwar in der Regel großmüdig eingefordert, im durch das operative Verhalten geprägte Tagesgeschäft sind sie jedoch potentielle Störfaktoren. Dieser natürlichen Vermeidungstaktik kann man durch Irritationen (z.B. durch Innovation-Roulette) entgegen wirken. Es soll gar nicht der Eindruck der Beliebigkeit entstehen, Organisationen vertragen nur ein bestimmtes Maß an Irritatio-

nen. Wird das überschritten tritt Chaos ein. Wird es unterschritten, sinkt die Innovationsfähigkeit. Jede Organisation sollte sich Möglichkeiten der Irritation überlegen und ausloten, was der richtige Betrag ist.

Welche Vorteile ergeben sich darüber hinaus noch für die Organisation?

Versuche haben gezeigt, dass der Drang nach Erneuerung und Innovation in Gruppen mit unveränderter Zusammensetzung nach spätestens 4 Jahren entscheidend abnimmt. Routinen und der Wunsch nach Effizienz bestimmen die Abläufe in der Organisation. Dagegen sind Irritationen wie Trainingsimpulse, sie halten die Organisation agil.

Innovation-Roulette hat darüber hinaus den Vorteil, dass weniger über das WIE diskutiert und in länglichen – politischen – Entscheidungs-runden Innovationen auf dem Reißbrett entstehen, sondern Abläufe extrem beschleunigt werden und dafür das Lernen im Vordergrund steht.



TIM CONSULTING
TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSMANAGEMENT

Impressum
TIM Consulting
Prof. Dr. Thomas Abele
Lessingstr. 12
73557 Mutlangen

Weitere Informationen finden Sie unter
www.tim-consulting.eu

E-Mail: thomas.abele@tim-consulting.eu
Telefon: 0172/8052879

USt-IdNr DE265610729,
Finanzamt Schwäbisch Gmünd