

# **Die Entwicklung wissenschaftlicher Denk- und Verhaltensweisen durch Üben von KATA**

**von Constantin May und Mike Rother**

Oktober 2017

Lean-Training schien in den 90er Jahren relativ unkompliziert zu sein, da es sich auf Werkzeuge und allgemeine Konzepte konzentrierte. Aber ein tieferes Studium von Toyota hat uns gezeigt, dass die dort sichtbaren Werkzeuge und Praktiken auf einer unsichtbaren, wissenschaftlichen Denkweise basieren. Bei Toyota bekommen die Mitarbeiter herausfordernde Ziele und experimentieren dann ihren Weg dorthin, anstatt im Voraus fest zu entscheiden, wie sie dahin kommen wollen. Mit jedem Experiment, mit jedem Schritt den sie gehen, erweitern sie ihr Wissen über ihren Arbeitsprozesses und einen effektiven Weg zur gewünschten Verbesserung.

Das ist eine Denk- und Verhaltensweise, die man lernen muss, weil sie für den Menschen nicht selbstverständlich ist. Die übliche Art, wie wir über Probleme nachdenken, beinhaltet oft den Rückgriff auf Annahmen - nicht auf wissenschaftliches Denken - weil das Gehirn Unsicherheit nicht mag. Der unbewusste Teil unseres Gehirns nimmt Oberflächeninformationen auf, extrapoliert diese schnell, um Leerstellen auszufüllen und gibt uns ein damit ein falsches Gefühl von Gewissheit. Und so fangen wir dann oft an, kostspielige Fehler zu machen...

Aber, wir haben die Kraft und die Fähigkeit, unser Denken und unsere Haltung, zu ändern!

## **Bewusstes Üben um Gewohnheiten zu ändern**

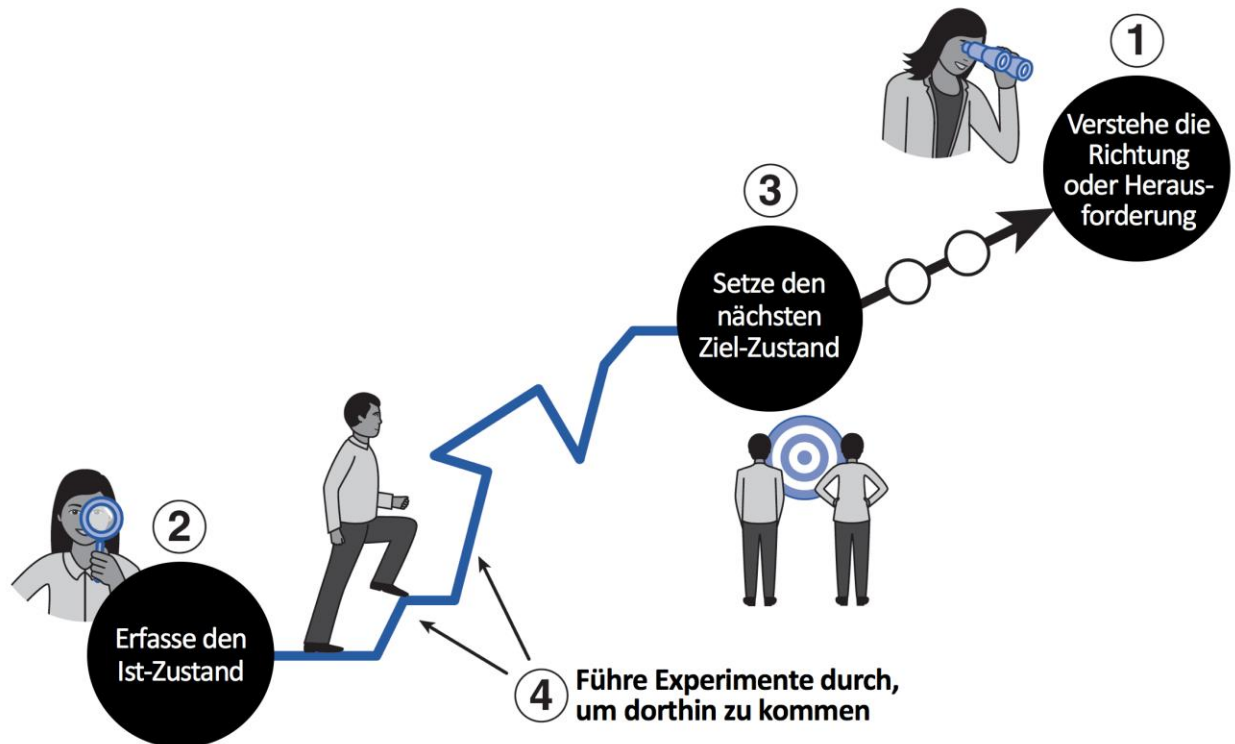
Die Veränderung einer Denkweise beinhaltet das Weben neuer neuronaler Pfade, indem neue Handlungen geübt werden, die im Laufe der Zeit einige unsere bisherigen neuronalen Pfade ersetzen. Möchten Sie Gewicht verlieren? Üben Sie neue Verhaltensweisen bezüglich Essen und Sport. Das hebt allerdings die Messlatte, um wissenschaftliches Denken zu lernen, denn Bücher, Seminare oder Workshops alleine werden unsere Gewohnheiten wahrscheinlich nicht verändern. Interessanterweise gibt es viele Übungsanleitungen, um zu erlernen, wie man Musik spielt, kocht, malt, einen bestimmten Sport betreibt, Schach spielt und unzählige andere Aktivitäten ausübt, aber überraschend wenig für die nützliche Fähigkeit des wissenschaftlichen Denkens.

## **Einige Zutaten**

Wir haben eine ziemlich gute Vorstellung davon, was funktioniert, um unsere Denkgewohnheiten zu ändern: tägliche Übung neuer Routinen mit korrigierendem Feedback von einem Coach. Denn jedes Mal, wenn du etwas denkst oder tust, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass du es noch einmal tust. Dieser Prozess wiederholt und verstärkt sich.

Erstens brauchen wir ein Modell des wissenschaftlichen Denkens, in Komponenten oder Schritten, die einzeln gelehrt werden können. Zweitens sollte es einen Coach geben, der dem Lerner korrekatives Feedback gibt, so dass der Lerner die neuen Muster richtig praktiziert und internalisiert. Schließlich brauchen wir spezielle Übungsroutinen, besonders für Anfänger. Genau diese Zutaten bietet die Verbesserungs-KATA und Coaching-KATA:

1. Die **Verbesserungs-KATA** ist ein praktisches, vierstufiges wissenschaftliches Muster, dem die Lernenden folgen, um ihren Weg durch Hindernisse zu experimentieren und anspruchsvolle Ziele zu erreichen.
2. Die **Coaching-KATA** ist ein Muster zum Unterrichten der Verbesserungs-KATA. Es hilft dem Coach zu verstehen, wie der Lerner derzeit denkt und wie er ihm in den täglichen Interaktionen (Coaching-Zyklen), effektives Feedback gibt.
3. Und warte, da ist noch mehr: Für jeden Schritt der Verbesserungs-KATA gibt es kleine, spezifische Übungsroutinen, die wir Starter-KATA nennen. Damit beginnen Anfänger und bekommen damit den Zugang zur Entwicklung neuer Fähigkeiten und zur Änderung Ihrer Einstellung. (siehe Abbildung 1)



**Abbildung 1: Jeder Schritt der Verbesserungs-KATA hat Anfänger-Übungen, die wir "Starter-KATA" nennen**

(Quelle: Rother, M. : *The Toyota Kata Practice Guide: Developing Scientific Thinking Skills for Superior Results - In 20 Minutes a Day*, New York 2017)

### **Starter-KATA helfen uns, neue Gewohnheiten aufzubauen**

Das Üben von KATA wird seit Jahrhunderten genutzt, um Fähigkeiten zu erhalten, sie von Mensch zu Mensch weiterzugeben und effektive Teamarbeit aufzubauen. Das Ziel ist es, das grundlegende Muster jeder Starter-KATA zu beherrschen, so dass man sie dann unter vielfältigen Umständen als Reflex nutzen, kombinieren und anpassen kann, ohne viele Gedanken oder Zögern.

Starter-KATA sind wie eine Tonleiter, die ein Musikerschüler spielt. Das ist eine Art etwas zu lernen. Du bleibst nicht für immer dabei, Tonleitern zu spielen, aber du baust auf dem auf, was du durch dieses Üben gelernt hast. Und der nächste Lerner, der vorbei kommt, beginnt mit der gleichen Starter-KATA. Dies ist besonders nützlich, um ein gemeinsames Denken und Handeln - eine bewusste Kultur - in einem Team oder einer Organisation aufzubauen, weil jeder mit denselben Grundlagen beginnt.

Letztendlich sind KATA jedoch nicht das Wichtigste. Wirklich wichtig sind die Fähigkeiten und Denkweisen die Sie üben und erlernen, die Sie und Ihre Organisation dann nutzen können, um Ihre speziellen Ziele zu erreichen. Dabei wünschen wir ihnen viel Erfolg!

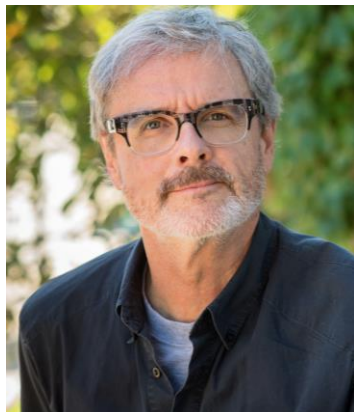
*Hinweis der Autoren:*

*Um mehr über die Anwendung der Verbesserungs- und Coaching-KATA und die Entwicklung von wissenschaftlichem Denken zu lernen — direkt von Anwendern in Deutschland — nehmen Sie mit uns teil am 7. KATA-Praktikertag am 24. November 2017 in Stuttgart ([www.kata-praktikertag.de](http://www.kata-praktikertag.de)). Wir freuen uns darauf, Sie dort zu treffen!*



Constantin May ist Wirtschaftsingenieur und lehrt und forscht seit 1999 an der Hochschule Ansbach.

Er ist Institutsleiter, kreativer Vordenker, vielfacher Buchautor, Herausgeber, Verleger sowie gefragter Redner im In- und Ausland.



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.

