

# **Die Toyota KATA. Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet.**

Warum brauchen wir die KATA, was hat das mit nachhaltigem Change Management zu tun und wie lässt sich die KATA wirkungsvoll in einer Organisation einführen?

**Dr. Thorsten Laube, Fa. G.Lufft GmbH**  
IVF, 17.03.2015



## kurz zu mir...

Dr. Thorsten Laube  
Leiter Produktion&Logistik  
G. Lufft Mess- und Regeltechnik GmbH  
Gutenbergstr. 20, 70736 Fellbach  
Tel. +49 711 518 22 68  
Fax +49 711 518 22 72  
thorsten.laube@lufft.de  
www.lufft.com



### Lehrbeauftragter

- European School of Business (Reutlingen)
- Hochschule Offenburg
- FOM

verheiratet, 3 Kinder

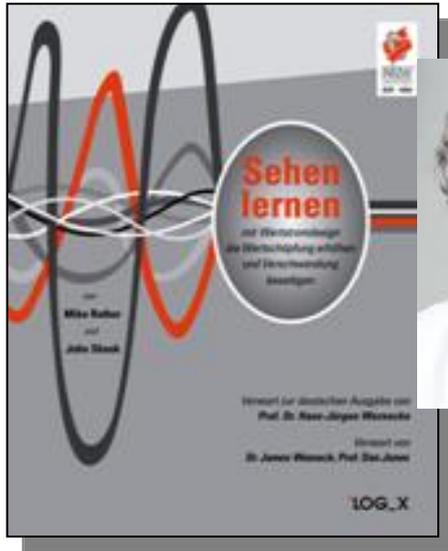
- » Seit 2013                   Leiter Produktion&Logistik, G. Lufft GmbH
  - » 2010 bis 2013            Leiter Produktion, SÜTRON electronic GmbH – a PHOENIX CONTACT Company
  - » 2009                        FpF-Preis für anerkannte wissenschaftliche Arbeit, Promotion zum Strategischen Technologiemanagement
  - » 2007 bis 2010            ANDREAS STIHL AG & Co. KG, Waiblingen, STIHL Produktionssystem
  - » 2005                        Fraunhofer IPA Innovationspreis
  - » 2001 bis 2007            Leitung verschiedener Beratungs- und Forschungsprojekte, u.a. zusammen mit Prof. M. Rother, Autor des Bestsellers „Sehen lernen“, Fraunhofer IPA, Stuttgart
- Studium Technische Kybernetik, Universität Stuttgart.

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



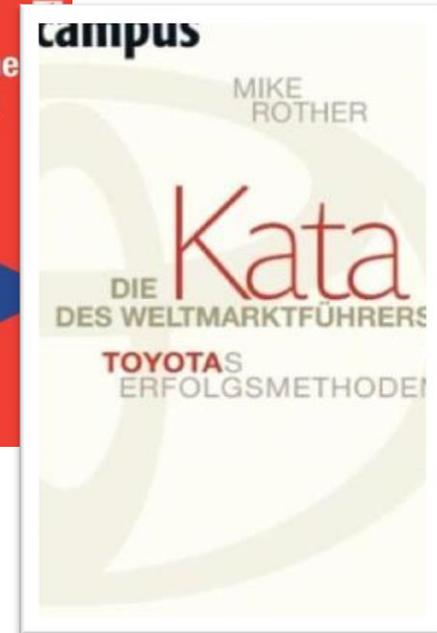
## „Toyota – Produktionssystem – Wertstromdesign – KANBAN – OPF – PDCA – ...“



M. Rother



2. Version, LMI, 2004:  
Rother, M; Shook, J.: Sehen Lernen



2009



Anfang der 00er: T. Laube, G. Aulinger, R. Winkler, B. Mittelhuber



LEAN PARTNERS  
PROJEKT GESELLSCHAFT

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



*a passion for precision · passion pour la précision · pasión por la precisión · passione per la precisione · a passion for*



 **Lufft**

a passion for precision · passion pour la précision · pasión por la precisión · passione per la precisione · a passion for

## Lufft – Seit über 130 Jahren „Made in Germany“

1881



...



heute

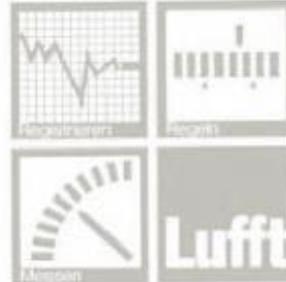


Hauptsitz in Fellbach (nahe Stuttgart)

Niederlassungen in USA & China

Umsatz 2014: 15 Mio. €

Mitarbeiter: 100 (Stand 02/2015)



[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=Dlg5SrtO6Cc](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Dlg5SrtO6Cc)

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Die Welt ändert sich stetig! Stillstand ist eine Utopie!



**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



# Gründe „dagegen“ gibt es immer ...



Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Routinen bestimmen unseren Alltag

Rou|ti|ne = durch längere Erfahrung erworbene Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit sehr sicher, schnell und überlegen auszuführen



Routinen

ständiges Wiederholen = üben, üben, üben...

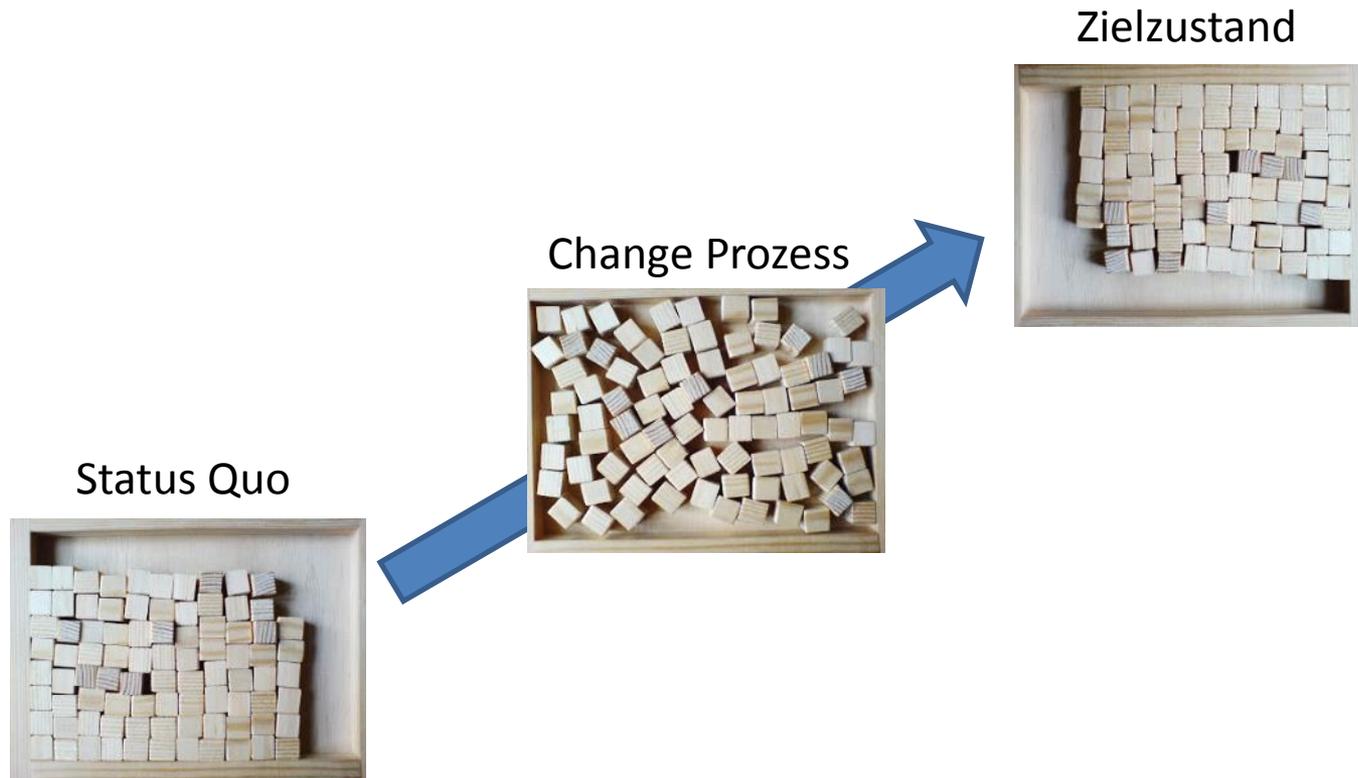


**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



# Veränderungsprozesse werden meist als chaotische Zustände erlebt



„Vor der Veränderung lief alles besser!“



**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



**Change Management fokussiert oft nur auf  
Methodenschulungen, Prozessveränderungen und  
Veränderungen in der Organisationsstruktur.**

**Eine Änderung der Denk- und Handlungsmuster  
findet nicht statt.**



Was wir brauchen ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung!

Veränderung  $\neq$  veränderte Prozesse

nachhaltige Veränderung = verändertes (gewünschtes)

Verhalten



gewünschte Sichtweise



positive Erfahrungen



**neue Routinen**



Wie kann ich mit Change Management eine nachhaltige Veränderung der Kultur bewirken?

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

P-D-C-A



wissenschaftliches  
Vorgehen



Und welches ist die geeignete Routine, um das gewünschte Verhalten zu üben?

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

# Die 7 Schritte des Kaizen 改善

## Verbesserungs-KATA

### 2.-7. Verbesserungs-KATA

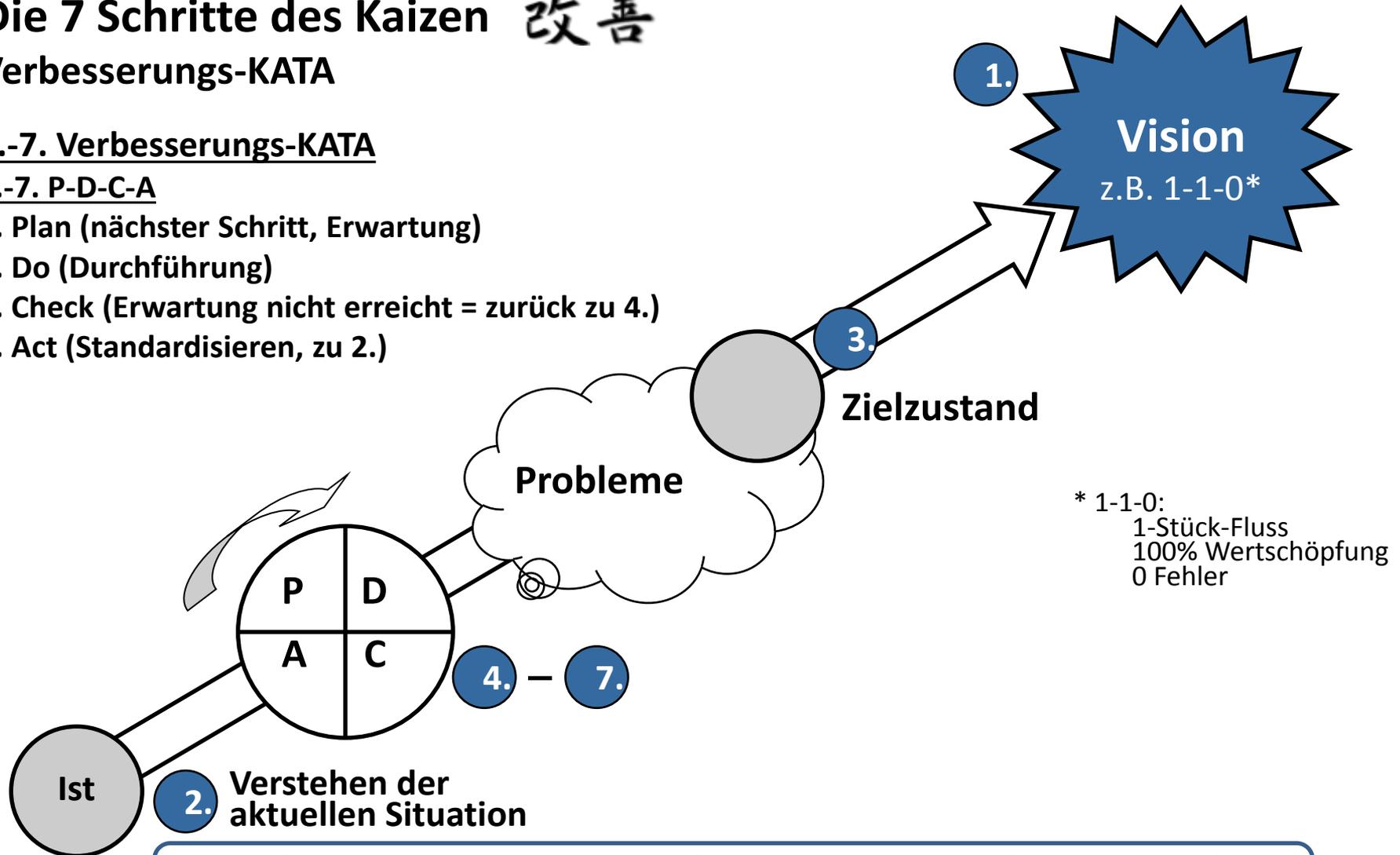
#### 4.-7. P-D-C-A

4. Plan (nächster Schritt, Erwartung)

5. Do (Durchführung)

6. Check (Erwartung nicht erreicht = zurück zu 4.)

7. Act (Standardisieren, zu 2.)



\* 1-1-0:  
1-Stück-Fluss  
100% Wertschöpfung  
0 Fehler



Aha! Als erstes benötigen wir also eine Vision, aus der wir dann die Zielzustände ableiten können.

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**

Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Verbesserungs-KATA



Verhaltensroutine



P-D-C-A



wissenschaftliches  
Vorgehen



Und welches ist die geeignete Routine, um das gewünschte Verhalten zu üben?

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



**gute Ergebnisse**

gute Prozesse

gute Mitarbeiter

**gute Führung**

OK! Und wer trainiert die KATA mit uns? Externe Berater?



**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

# Führungsdimensionen eines neuen Führungsverständnisses

**Vorbild**  
**20%**

**Einsicht**  
**70%**

**Konsequenz**  
**10%**

„Welches Problem?  
Ich sehe kein  
Problem.“

„Führung ist das sozial akzeptierte Beeinflussen von Verhalten.“



**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



## Verbesserungs-KATA



Verhaltensroutine



P-D-C-A



wissenschaftliches  
Vorgehen



## Coaching-KATA



Führungsroutine



Entwicklung von Mitarbeitern



neues Verständnis  
von Führung



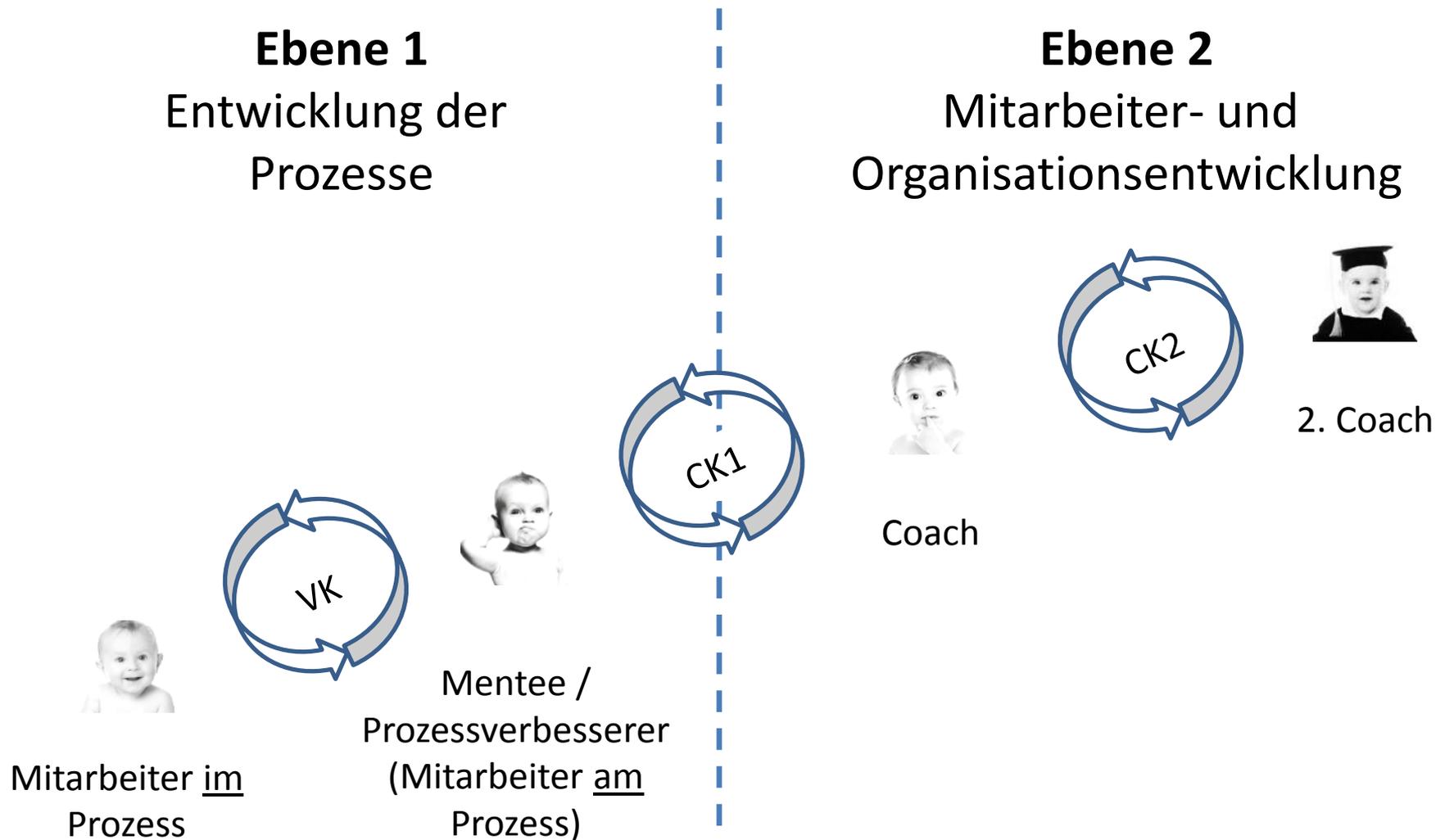
Und welches ist die geeignete Routine, um das gewünschte Verhalten zu trainieren?

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

# Verbesserungs- und Coaching-KATA



**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Eine gute Möglichkeit, die KATA einzuführen:

Die KATA Lerngruppe ...

	Mentee	Coach	2. Coach	2. Coach
Zielzustand 1				
Zielzustand 2				
Zielzustand 3				

... und tägliches Coaching auf dem shopfloor!



Und wie kann ich die KATA in meine Organisation einführen?

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



# Eine zentrale Führungsaufgabe: Motivation

**Motivation**  
**=**  
**Autonomie x Rückmeldung x Herausforderung**

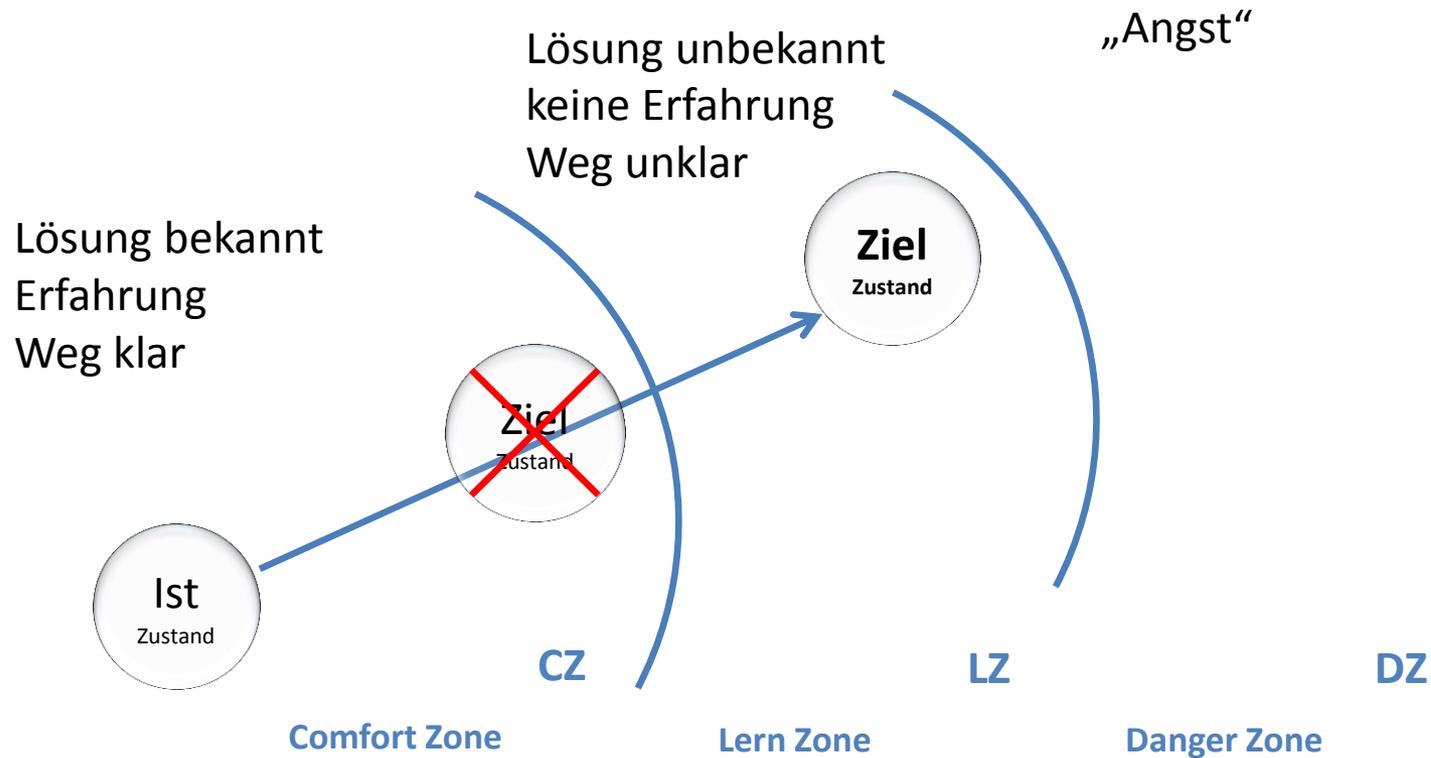


Das Meistern einer anspruchsvollen Herausforderung führt zu einem nachhaltigen Lernerfolg!

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Anspruchsvolle Herausforderungen liegen in der Lernzone



Wie muss denn eine motivierende Herausforderung aussehen?

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

# Beispiel Zielzustand

Prozess: U3.1	Mentee: Wyrambill	Coach: Flaig
Ist-Zustand (Datum der Aufnahme: <u>10.6.2014</u> )	Ziel-Zustand (bis Datum: <u>10.8.2014</u> )	
Ist-Ergebnis: $ZZ_3 = 9'34''$	Ziel-Ergebnis: $ZZ_3 = 8'00''$	
<p>Ist-Prozess:</p> <p>OBC</p> <p>MWZZ: <math>9'34''</math>  <math>BZ_3 : 28'42''</math>  <math>BZ_1 : 27'34''</math>  <math>TV : BZ_3 - BZ_1 = 1'08''</math>  <math>Stk_{02-04'14} : 1188</math>  <math>Stk/Tag : 19,5</math>  <math>\odot_3 AZ : 3,1 h</math></p>	<p>Ziel-Prozess:</p> <p>OBC</p> <p><math>BZ_3 = 24'00''</math>  <math>TV &lt; 30''</math>  <math>BZ_1 = 23'30''</math>  <math>Stk_{09-12'14} : 2000</math>  <math>Stk/Tag : 31,8</math>  <math>\odot_3 AZ : 4,2 h</math></p>	

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Verbesserungskata.de

Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet  
 Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Erfolgsfaktoren für Change-Management

- Als erstes: **Aufräumen!**
- Zweitens: **Strukturen** schaffen, Regelkommunikation etablieren (gefühlter Mehraufwand!)
- Schnelle Schritte: In allen Bereichen erste **Veränderungen** anstoßen, Ausblick geben, an die Grenzen führen
- Im Vierten Schritt: Systeme **vereinfachen!**
- Schließlich: Alle Mitarbeiter motivieren, die Dinge durch eigene Ideen mitzugestalten  
→ **Verbesserungs- und Coaching-KATA**

## Erfolg bei G.Lufft GmbH

- Steigerung der Ausbringung von 100 auf über 200 WS / Woche
- Steigerung der Produktivität von 2013 zu 2014 um nahezu 100%

# Anhang: KATA Formulare

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.



# Themen-Rollen-Matrix

		Verantwortlich:		Erstelldatum:	
Thema	Startdatum	Ziel (in Zahlen)	(2) Mentee	(3) Coach	(4) 2nd Coach

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
 Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Quelle: Dr. Thorsten Laube, in Anlehnung an:  
 Verbesserungskata.de und Lean Partners www.lppg.de

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

# Ziel-Zustand

<b>Prozess:</b>	<b>Mentee:</b>	<b>Coach:</b>
-----------------	----------------	---------------

<b>Ist-Zustand</b> (Datum der Aufnahme: _____)	<b>Ziel-Zustand</b> (bis Datum: _____)
Ist-Ergebnis:	Ziel-Ergebnis:
Ist-Prozess:	Ziel-Prozess:

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
 Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



Quelle: Dr. Thorsten Laube, in Anlehnung an:  
 Verbesserungskata.de und Lean Partners www.lppg.de

Gerne dürfen Sie diese Folien unter Angabe der Quellen verwenden.

# Coaching-Formular

1. Ziel-Zustand/Ziel-Ergebnis (in Zahlen):		Prozess:		Mentee:		Coach:	
2. Was war der letzte Schritt und wie ist der Ist-Zustand jetzt?	3. Was hast Du aus dem letzten Schritt gelernt? neue Erkenntnisse, bestätigte Hypothese, ...?	4. Welches <u>eine</u> Hindernis gehst Du als nächstes an? Ursache, Grund, ...?	5. Welches ist also der nächste Schritt? Was genau und wie? Darstellung?	6. Was erwartest Du von dem nächsten Schritt? Herausfordernd?	7. Wann können wir sehen, was Du gelernt hast? Morgen?		
						DZ	
						LZ	
						CZ	
						DZ	
						LZ	
						CZ	
						DZ	
						LZ	
						CZ	

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
 Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015



# Coaching Tagebuch (2nd Coach)

		Prozess:	Mentee:	Coach:
Beobachtungen zum Coach		Beobachtungen zum Mentee		
Datum				
Worauf möchtest Du beim nächsten Gespräch besonders achten? Nur ein konkreter Punkt ...				
Datum				
Worauf möchtest Du beim nächsten Gespräch besonders achten? Nur ein konkreter Punkt ...				
Datum				
Worauf möchtest Du beim nächsten Gespräch besonders achten? Nur ein konkreter Punkt ...				
Datum				
Worauf möchtest Du beim nächsten Gespräch besonders achten? Nur ein konkreter Punkt ...				
Datum				
Worauf möchtest Du beim nächsten Gespräch besonders achten? Nur ein konkreter Punkt ...				

**Toyota KATA – Wie Lufft seine Mitarbeiter zu Problemlösern ausbildet**  
 Dr. Thorsten Laube, G. Lufft GmbH, 17.03.2015

