



Ebnat Switzerland – for a clean future

«Lean Leadership – Mitarbeiterentwicklung und Zielerreichung mit Kata»



Das im Jahr 1914 gegründete Traditionsunternehmen Ebnat AG in Ebnat-Kappel entwickelt, produziert und verkauft Bürsten aller Art. Im Mehrschichtbetrieb werden eine Vielzahl von verschiedenen Haushaltbürsten, Zahn- und Interdentalbürsten hochautomatisiert und in hohen Stückzahlen hergestellt. Die Ebnat AG gehört zur Trisa-Gruppe und ist Kompetenzzentrum für Interdentalpflege, Raumpflege und Holzzahnbürsten. Das Unternehmen beschäftigt rund 200 Mitarbeiter.



Holzzahnbürsten

Interdentalbürsten

Ausgangslage und Aufgabe

Die Ebnat AG setzt schon seit längerer Zeit auf Lean Management. Diverse Lean Werkzeuge sind im Einsatz. Das Unternehmen hat u.a. auch Shopfloor Management eingeführt. Nun ging es darum, die mit Shopfloor Management transparent werdenden Probleme nachhaltig zu lösen und gleichzeitig die Mitarbeiter in Bezug auf Problemlösungskompetenz und «Lean Thinking» zu entwickeln und auch herauszufordern. Die Geschäftsleitung der Ebnat AG ist überzeugt davon, dass die Investition in die Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern die beste Rendite aller Investitionen bringen wird, weil sie die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichert. Der Kata-Ansatz ist dazu ideal geeignet.

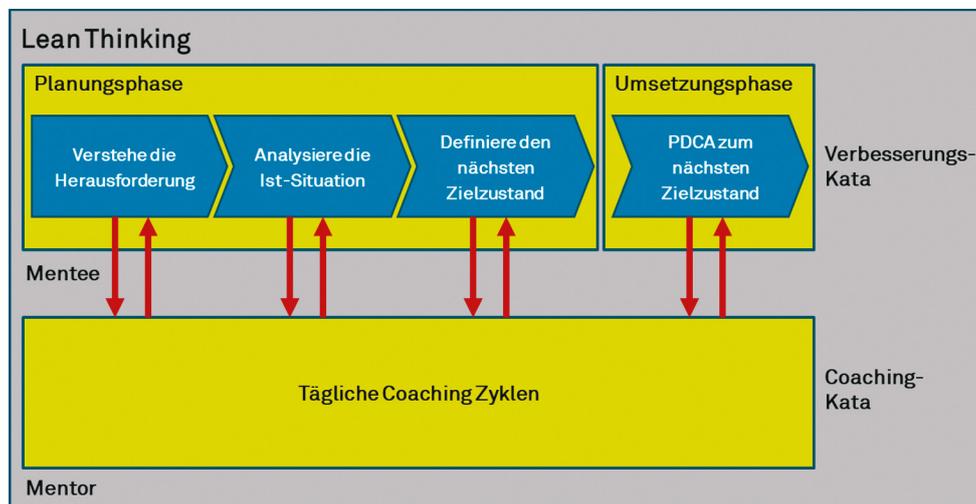
Kata soll unter dem Projektnamen «Kata Challenge» in den Pilotabteilungen «Haushaltsbürsten» und «Zahnbürsten» mit Unterstützung von Wertfabrik geschult, eingeführt und gelebt werden. Dabei wurden folgende Ziele angestrebt:

- Klare Ausrichtung aller Bereiche auf die festgelegten strategischen Ziele.
- Konsistente und kaskadierte Zielsetzung (Top-Down) bis auf Stufe Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter weiss, was sein Beitrag in Bezug auf die Zielerreichung ist.
- Verankerung der strukturierten Problemlösungsmethodik nach der wissenschaftlichen Methode (Lean Thinking), um den Grundstein der lernenden Organisation zu legen.
- Weiterentwicklung aller Führungskräfte und Mitarbeiter mittels gegenseitigem Coaching / Mentoring.

Was bedeutet «Kata»?

Der aus dem japanischen Kampfsport stammende Begriff «Kata» bedeutet, einen bestimmten Ablauf immer wieder zu üben, bis er in Fleisch und Blut übergeht.

Im Lean Management bedeutet Kata, eine Herausforderung anzunehmen, diese in Zwischenziele aufzuteilen und die Zwischenziele mit PDCA-Zyklen mit hoher Frequenz (im Idealfall täglich) nach der wissenschaftlichen Methode zu erreichen. Die mit der Herausforderung konfrontierte Person (Mentee) wird von einem Mentor dabei unterstützt, strukturiert vorzugehen. Der Mentor stellt gezielte Fragen, die vom Mentee nur beantwortet werden können, wenn der klar definierte Problemlösungsprozess eingehalten wird.



Ablauf Verbesserungs-Kata und Coaching-Kata, nach Mike Rother – Toyota Kata – Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. McGraw-Hill Education, 2009.

Vorgehen im Projekt

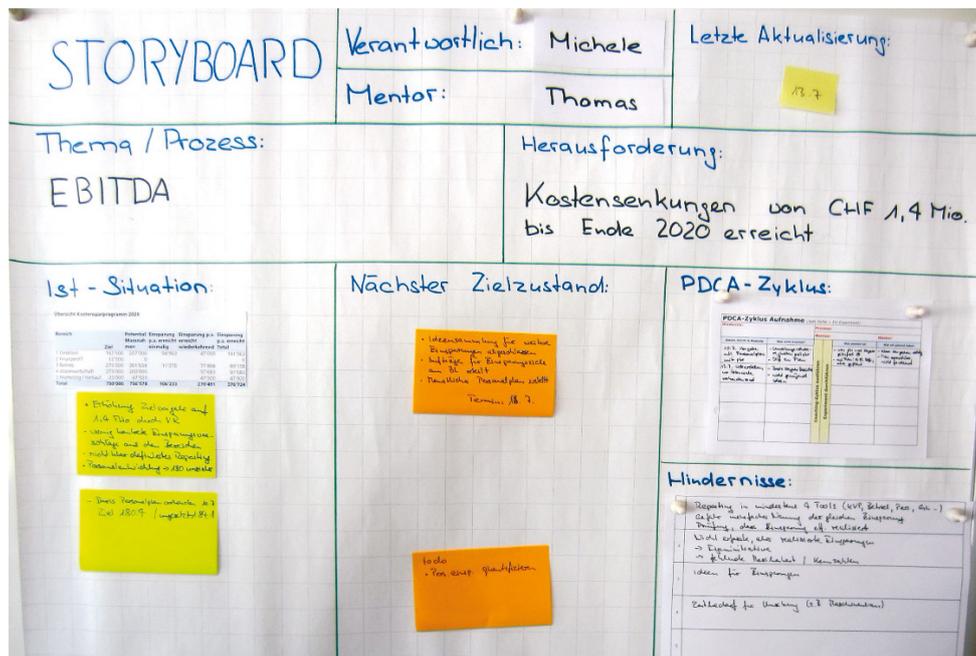
Nach der eintägigen Schulung über Lean Leadership und insbesondere das Kata-Konzept wurde für jeden Teilnehmer des Pilotprojektes die zu erreichende Herausforderung festgelegt. Diese entsprachen in den meisten Fällen den bereits definierten Jahreszielen.

Anschließend wurden die jeweiligen Mentoren zugeteilt. Jeder Teilnehmer hatte somit sowohl die Mentee-Rolle inne für das eigene Jahresziel, aber parallel dazu auch die Mentor-Rolle, um einen Kollegen bei dessen Jahresziel zu unterstützen.

Somit wurde sichergestellt, dass im Unternehmen relativ rasch eigene Mentorkapazitäten aufgebaut wurden, um später das Kata-Konzept ohne externe Unterstützung in weitere Bereiche ausrollen zu können. Gesamthaft wurden

18 Mentor-Mentee-Paare gebildet und damit 18 Herausforderungen / Jahresziele bearbeitet. Die meisten Mentor-Mentee-Paare starteten nach den Sommerferien Mitte August.

Die Mentees dokumentieren und visualisieren den täglichen Fortschritt auf «Kata-Storyboards». Auf diesem sind Herausforderung, Ist-Situation, Zwischenziel und der aktuelle PDCA-Schritt klar ersichtlich.



Beispiel Kata-Storyboard

Der Mentor hat als Unterstützung eine Karte mit standardisierten fünf Fragen. Nach wenigen Mentor-Mentee-Dialogen kennen sowohl Mentor als auch Mentee die Fragen auswendig, und der Mentee ist entsprechend vorbereitet. Das reduziert die für den täglichen Mentor-Mentee-Dialog benötigte Zeit spürbar. Selbstverständlich darf der Mentor auch andere Fragen stellen, aber mit den fünf Standardfragen kommen Mentor und Mentee bereits sehr weit.

Kata – Lean Thinking / Lean Leadership
Coaching Kata – Die 5 Fragen

wertfabrik
prozesse sind gemindert

1. Was ist die Herausforderung? Was ist der nächste Zielzustand?
2. Was ist die aktuelle Ist-Situation?
Karte umdrehen →
3. Welche Hindernisse hindern Sie daran, den Zielzustand zu erreichen? Welches davon adressieren Sie als nächstes?
4. Was ist Ihr nächster Schritt? Was erwarten Sie, wird geschehen?
5. Wann können wir zusammen "Go & See", was wir aus diesem Schritt gelernt haben?

wertfabrik.ch [LEAN], q-time.ch [QRM] 1

Kata – Lean Thinking / Lean Leadership
Reflexion über den letzten Schritt

wertfabrik
prozesse sind gemindert

- 2.1. Was haben Sie als letzten Schritt geplant?
- 2.2. Was haben Sie erwartet?
- 2.3. Was ist effektiv geschehen?
- 2.4. Was haben Sie gelernt?
Karte umdrehen zu Frage 3 →

wertfabrik.ch [LEAN], q-time.ch [QRM] 2

Vorder- und Rückseite der Mentorkarte mit den «fünf» Fragen

Erfahrungen im Laufe des Projektes

Der Wertfabrik-Berater begleitet als Coach mehrmals alle Mentor-Mentee-Paare. Folgende Erfahrungen wurden gemacht:

Im Produktionsbereich ist es deutlich schwieriger als im administrativen Bereich, die PDCA-Zyklen und damit die Mentor-Mentee-Dialoge täglich durchzuziehen. Hauptgrund dafür ist, dass im Produktionsbereich die Mitarbeiter weniger über die eigene Zeit verfügen können als im Büro. Ein Instandhalter muss beispielsweise im Fall einer Maschinenstörung sofort ausrücken und die Maschine reparieren, weil sonst bestätigte Liefertermine gefährdet sind und allenfalls Maschinenpersonal warten muss.

Aus diesem Grund ist es unumgänglich, dass über den Kata-Prozess auch ein Controlling seitens der Führungskräfte stattfindet, um sicherzustellen, dass genügend Zeit zur Verfügung gestellt wird, an den PDCA-Zyklen zu arbeiten.

Es hat sich auch gezeigt, dass nicht alle Probleme «Kata-würdig» sind. Das Kata-Konzept ist insbesondere dann sehr gut geeignet, wenn technische Probleme oder Qualitätsprobleme mit diesem Ansatz bearbeitet werden. Bei dieser Art von Problemen ist der Lösungsweg zu Beginn nicht klar. Bei jedem PDCA-Teilschritt lernen deshalb Mentee und Mentor etwas dazu, das heisst sie bewegen sich ständig an ihrer Wissensschwelle, und das macht Kata so wertvoll (Ziel: lernende Organisation).

Das Kata-Konzept kann auch dann eingesetzt werden, wenn es um ein reines Abarbeiten von klar definierten Aufgaben geht. In diesem Fall sorgt der Mentor dafür, dass die Arbeiten kontinuierlich vorangehen, jedoch lernen weder Mentor noch Mentee allzuviel dazu.

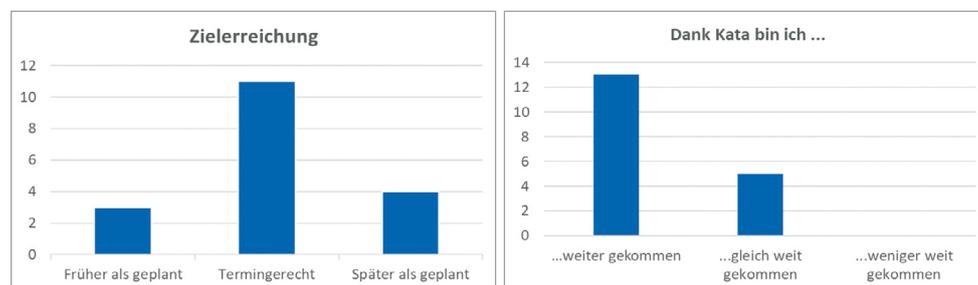
Nicht alle Personen sind geborene Mentoren. Ein Mentor muss gut zuhören können, aber auch den Mut haben, nachzuhaken, wenn eine Antwort auf eine Frage unbefriedigend ausfällt. Der Mentor muss darauf achten, dass die vom Mentee geplanten täglichen PDCA-Schritte weder zu klein (z. B. nur eine Terminvereinbarung vornehmen) noch zu gross (z. B. eine komplette Ursachenanalyse durchführen) gewählt werden.

Eine weitere Erfahrung war, dass ein Mentee zwar die klare Verantwortung für eine Herausforderung bekommt, aber deswegen noch lange nicht das Problem allein lösen muss oder kann. Gerade für ein Qualitätsproblem mit mehreren möglichen Einflussfaktoren (Material, Maschine, Prozess, etc.) ist ein kompetentes Team einzusetzen, das vom Mentee geleitet wird.

Resultate

Nach rund drei Monaten «Kata Challenge» wurden folgende Resultate festgestellt:

- Über 75 % der gestellten Herausforderungen werden früher oder termingerecht erreicht werden.
- 75 % der Mentee bestätigen, dass sie dank dem Kata-Ansatz weiter gekommen sind als ohne.
- Ebenso sind 75 % der Mentoren davon überzeugt, ihren Mentee gut unterstützt zu haben, während 50 % der Mentee ihren Mentor als hilfreich empfunden haben und 50 % denken, dass sie auch ohne Mentor gut voran gekommen wären.



Zielerreichungsgrad und Nutzen von Kata nach drei Monaten

Aufgrund dieser guten Resultate hat die Geschäftsleitung der Ebnat AG entschieden, Kata bis Mitte des Folgejahres auf die ganze Produktion, Technik und Arbeitsvorbereitung auszurollen. Dabei werden die Mitglieder des «Kata Challenge» Pilotteams als Mentoren in anderen Abteilungen zum Einsatz kommen.

Literatur

Mike Rother

Toyota Kata – Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. McGraw-Hill Education, 2009

Mike Rother, Gerd Aulinger

Toyota Kata Culture: Building Organizational Capability And Mindset Through Kata Coaching. McGraw-Hill, 2017

Projektansprechpartner

Ebnat AG
Michele Vela, CEO

Wertfabrik AG
David Moser, Geschäftsführender Partner

Wertfabrik berät und unterstützt Unternehmen

Wir bringen Ihre wertschöpfenden Aktivitäten klug in Takt. In enger Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern begleiten wir «schlanke Unternehmen» auf dem Lean-Weg. Hier präsentieren wir Ihnen eine Auswahl unserer Kunden aus unterschiedlichen Branchen für die wir bereits im Einsatz waren.



wertfabrik
prozesse klug getaktet

Die Unternehmensberatung Wertfabrik ist Ihr Partner im Prozessmanagement. Mit der Lean Methodik verschlanken wir Ihre Prozesse in sämtlichen Unternehmensbereichen. Transformieren Sie mit uns Ihr Unternehmen in eine Lean Enterprise. Sie steigern mit uns nachhaltig Ihre Effizienz und Liefertreue und reduzieren Ihre Kosten und Lieferzeit. Sie profitieren von unserer systematischen Vorgehensweise und langjährigen Erfahrung im Lean Management. Alle unsere Berater verfügen über Führungserfahrung in erfolgreichen Unternehmen. Weitere Informationen zu Wertfabrik finden Sie unter: www.wertfabrik.ch

Wertfabrik – Mehrwert für Ihr Unternehmen.