

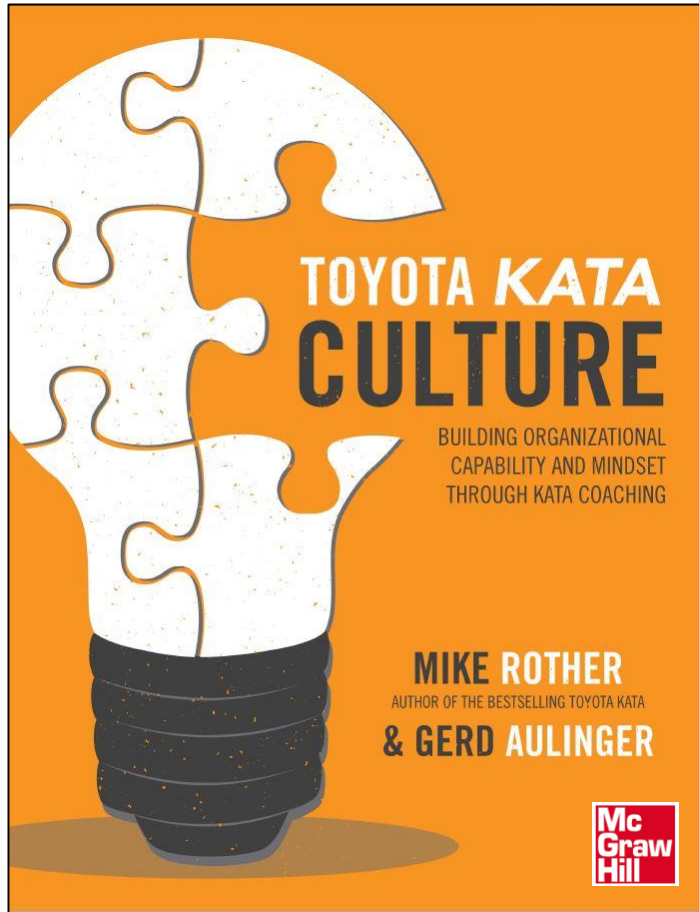


Willkommen bei Verbesserungskata.de

Ihre Organisation
systematisch herausfordern, entwickeln
und innovationsstark machen

**Warum wir eine *KATA MANAGEMENT KULTUR* benötigen
um wissenschaftliches Denken täglich zu coachen und üben
um kollektiv lernende Organisationen zu entwickeln**

Gerd Aulinger
PQM Prozess- und Qualitätsmanagement Dialog
19.05.2017, FH Kufstein



"This is the first book I have read that provides a clear picture of what it takes to develop and mobilize creative capability across an organization, to achieve challenging goals."

Jeffrey K. Liker,
author of *The Toyota Way*
(from the Foreword)

Wieso sind ***Adaptabilität and Innovationskraft*** unverzichtbar für das Überleben jeder Organisation?

Wie können wir mit Hilfe der ***Verbesserungskata*** unsere Innovationskraft und -Kultur entfalten?

Welche neue Rolle resultiert daraus für unsere ***Führungskräfte und Coaches***?

Wie sollten wir mit dem Aufbau einer hochmotivierten, wissenschaftlich ***lernenden Organisation*** beginnen?

Künstliche Intelligenz gepaart mit Big Data werden in den nächsten Jahren unsere Interaktion mit Technik revolutionieren



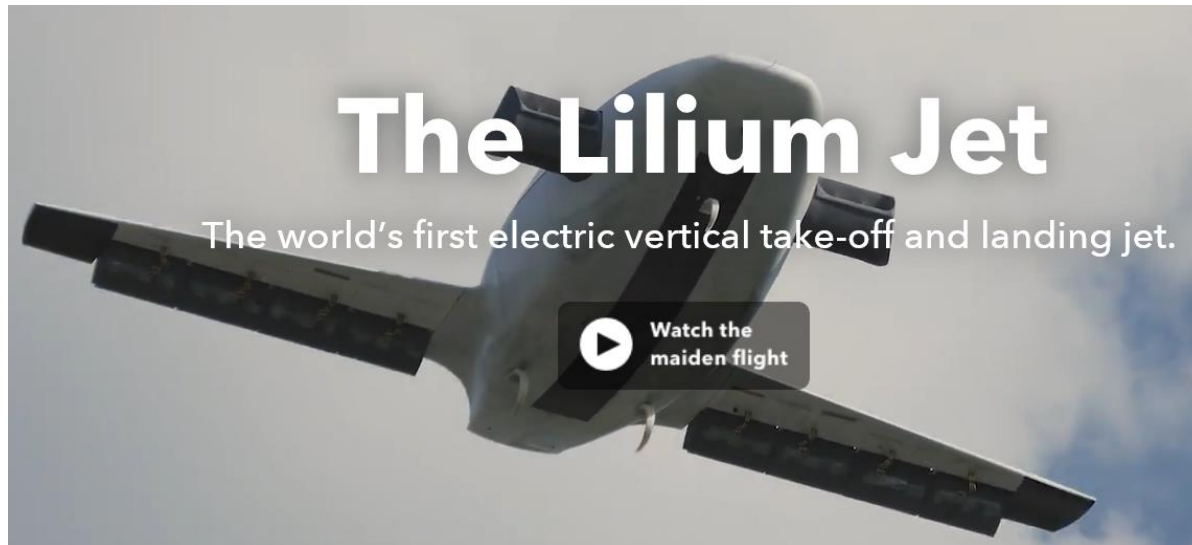
Voll autonom fahrendes Fahrzeug, Level 5
(Tesla Model X mit Autopilot 2.0 in Palo Alto, November 2016)

Auch in der **Raumfahrt** gibt es nach 40 Jahren Stagnation wieder erhebliche Fortschritte durch **wiederverwendbare Raketen**

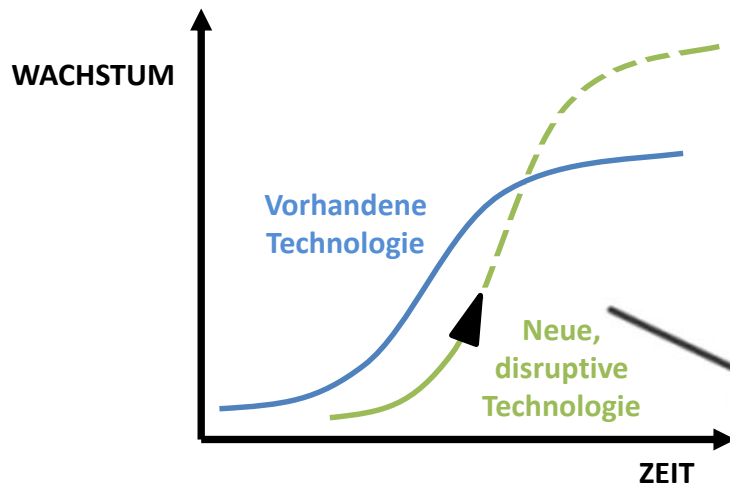


Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit wurde eine Rakete ein zweites Mal in den Orbit geschickt und sicher zurückgeflogen und gelandet.
(Quelle: SpaceX, 30. März 2017, The Verge)

Senkrechtstartende **Elektroflugzeuge und Drohnen** für den Punkt zu Punkt Transport von Menschen



Wir befinden uns am Anfang einer **Elektrorevolution**, **billigere Batterien** werden unsere Welt revolutionieren



Womöglich befindet sich Elektromobilität gerade am Anfang der typischen „S-Kurve“ disruptiver Innovationen

Jede dieser Innovationen hat **das Potential disruptiv zu werden**
und ganze **Märkte komplett zu verändern**

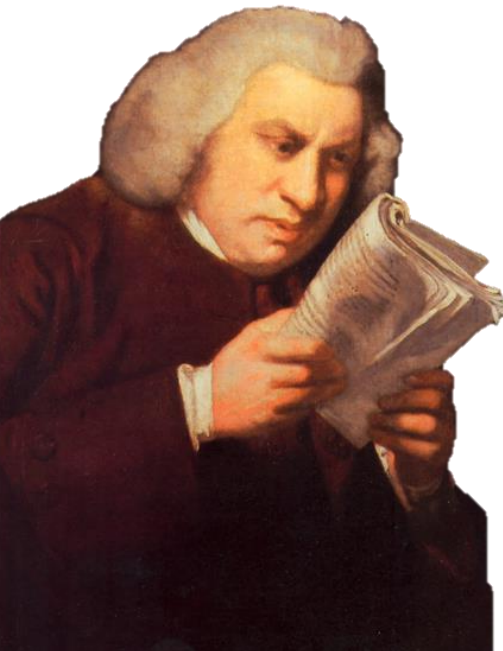


Eine disruptive Technologie

(englisch to disrupt „unterbrechen“)

ist eine *Innovation*, die eine bestehende *Technologie*, ein bestehendes *Produkt* oder eine bestehende *Dienstleistung* möglicherweise *vollständig verdrängt*.

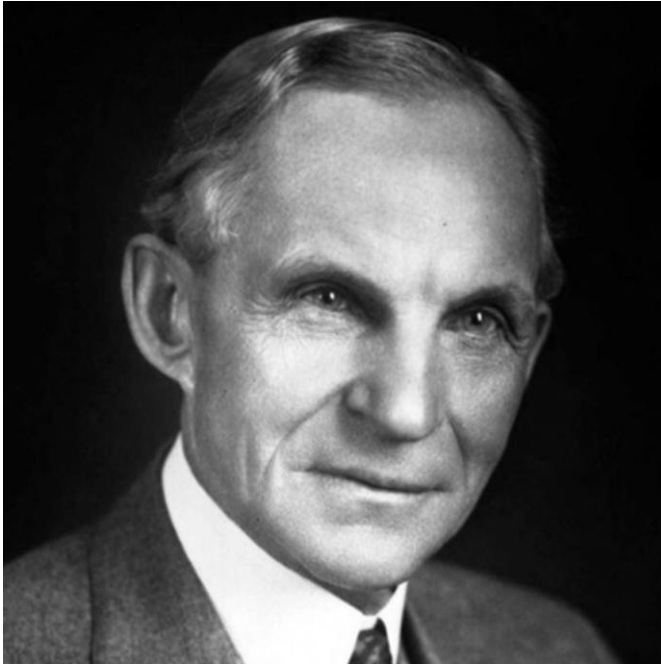
Quelle: wikipedia



Alle gezeigten **FIRMEN** sind
START-UPS,
viel zu viele Innovationen entstehen nicht in
etablierten Unternehmen.

Woran könnte das liegen?

Henry Ford, einer der größten **Innovatoren** aller Zeiten sah schon vor 100 Jahren **das große Risiko „Expertise“**



Henry Ford
Gründer und CEO Ford Motor Company

"Keiner unserer Mitarbeiter ist ein "Experte". Wir mussten leider feststellen, dass es notwendig ist, sich von jeden Mitarbeiter zu trennen, der sich selbst für einen Experte hält, weil *niemand der seine Arbeit wirklich kennt sich jemals als Experte bezeichnen würde*. Ein Mitarbeiter der seine Arbeit wirklich kennt, sieht immer so vieles was noch getan werden kann, dass er immer vorwärts prescht und niemals Zeit damit vergeudet zu denken wie gut und effizient er bereits ist. *Immer vorwärts denken, immer versuchen mehr zu tun, erzeugt eine Geisteshaltung in der nichts mehr unmöglich ist*. Im selben Moment, in dem man in den Geisteszustand des „Experten“ verfällt, wird eine große Anzahl von Dingen unmöglich. "

Expertenwissen ist kein Garant für die Überlebensfähigkeit einer Organisation, umso weniger wenn es Fortschritt hindert



Kernkompetenz: Röhrenfernseher



Kernkompetenz: Buchdruck



Kernkompetenz: Tastentelefone

Wir alle haben eine **natürliche Tendenz** uns als Experten zu sehen, unser **unterbewusstes Hirn** lässt es uns oft glauben

LINCEP IIRN TENDIERT DAZU
VORBEIIC ZU ENTSCHEIDEN

Der Text ist zwar nicht
vollständig, aber ich
kann trotzdem gut
erkennen was da steht!



Wir alle haben eine **natürliche Tendenz** uns als Experten zu sehen, unser **unterbewusstes Hirn** lässt es uns oft glauben

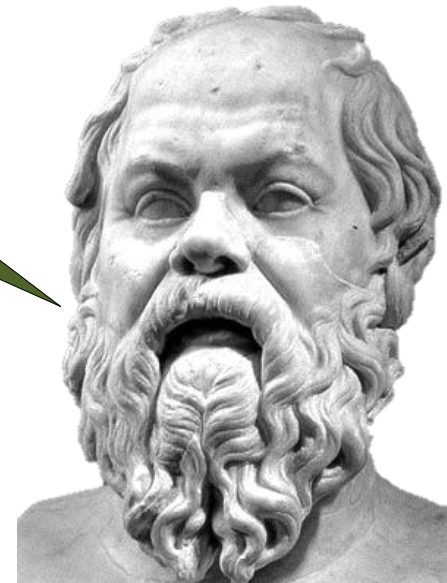
I I N S F B U I B N T F N D I F B T D A Z I I
V O B F I U C Z I I F N T S C U F I D F N



Wow! Ich habe gedacht ich
wüsste was da steht!
Mein Hirn hat mich getäuscht
und die „Wissenslücken“ mit
Vorurteilen vervollständigt!

„Ich weiß dass ich
nicht weiß, und
kaum das!“

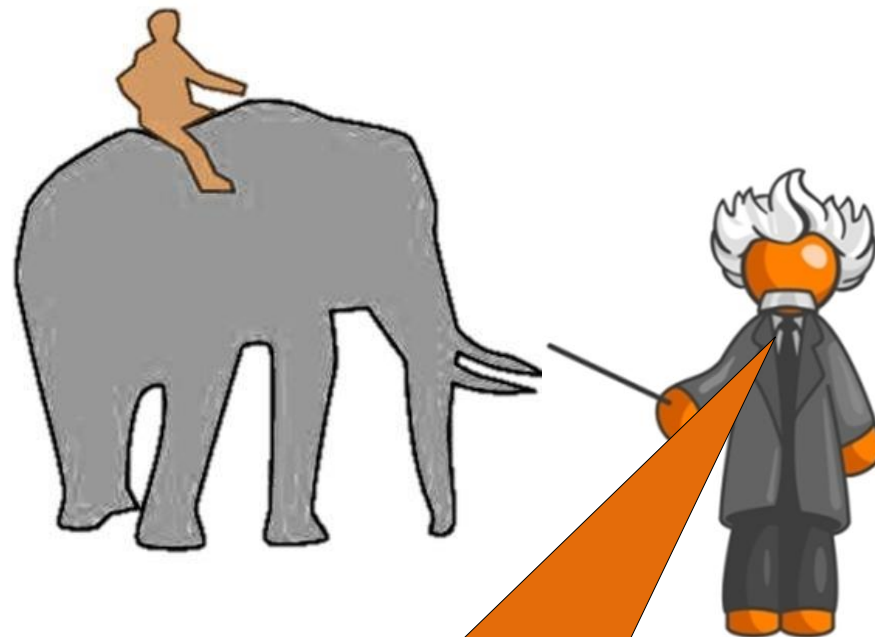
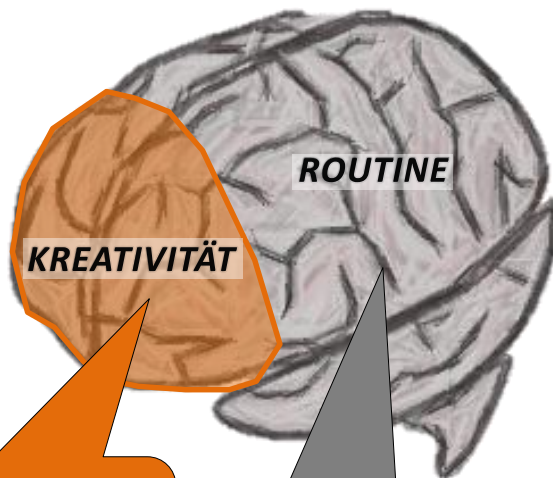
Sokrates 469 bis 399 v. Chr



Unser **Hirn kann**, vereinfacht dargestellt, in ein langsames, bewusstes, kreatives und **ein routiniertes, schnelles, unbewusstes** unterteilt werden

Unser **Hirn** verhält sich gewissermaßen...

...wie ein Reiter mit seinem Elefant

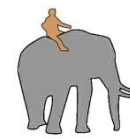


Ca. 50 Rechnungen pro Sekunde die Sie bewusst kontrollieren können

Ca. 10.000.000 Rechnungen pro Sekunde die völlig unbewusst ablaufen und sich Ihrer Kontrolle entziehen!

Alle unsere Gewohnheiten und letztendlich, unsere Kulturen sind in unserem „Elefanten“ einprogrammiert und gespeichert!

Lassen Sie uns kurz Ihren unbewussten



Elefant

in ein kleines **Experiment** aktivieren!

Das fühlt sich nicht gut an!
Mein Elefant ist zu stark!
Darf ich bitte in die
ursprüngliche Position zurück?



**Kreuzen Sie bitte Ihre Arme
so wie Sie es immer tun...**



**...und jetzt kreuzen Sie bitte
Ihre Arme **anders rum!****

Kata sind Lernroutinen die wir **bewusst** üben...



...um **neue Denk- und Handlungsweisen** zu entwickeln,
bis diese reflexartig abrufbare, unterbewusste
Gewohnheiten geworden sind

“Kata” ist ein japanisches Wort, welches aus den Kampfkünsten stammt. In den letzten Jahren werden “Kata” zunehmend dazu genutzt um verschiedensten Organisationen Coaching-Fähigkeiten und wissenschaftliches Denken und Handeln zu lehren und üben.



Wieso sind **Adaptabilität and Innovationskraft** unverzichtbar für das Überleben jeder Organisation?

Wie können wir mit Hilfe der **Verbesserungskata** eine wahre, starke Innovationskultur entwickeln?

Welche neue Rolle resultiert daraus für unsere **Führungskräfte und Coaches** um dies zu erreichen?

Wie können wir damit beginnen eine hochmotivierte, wissenschaftlich **lernende Organisation** aufzubauen?

Innovation ist schwer, Visionäre werden oft verspottet! Es bedarf **Durchhaltevermögen** bis sich eine Idee durchsetzt...

Dass wir an einer **wahren Innovation** arbeiten, erkennen wir daran, dass wir alle folgenden

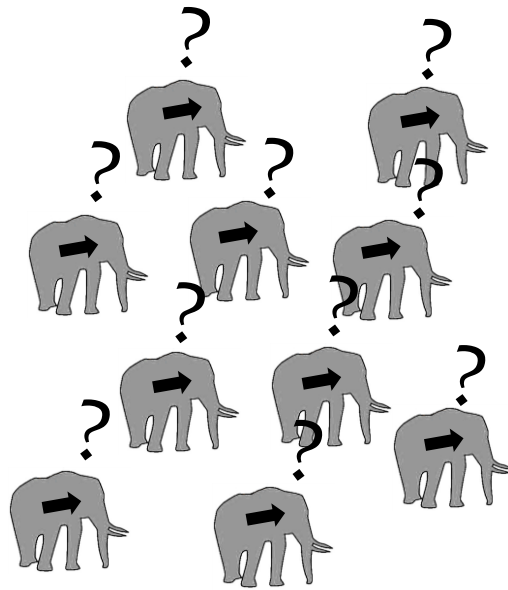
vier Fragen mit „**Nein!**“ beantworten müssen:

- 1- Unterstützt die **Mehrheit** Ihr Vorhaben? *Nein!*
- 2- **Funktioniert** es bereits? *Nein!*
- 3- **Wissen** Sie schon, wie es funktionieren wird? *Nein!*
- 4- Können Sie **beweisen**, dass es funktionieren wird? *Nein!*

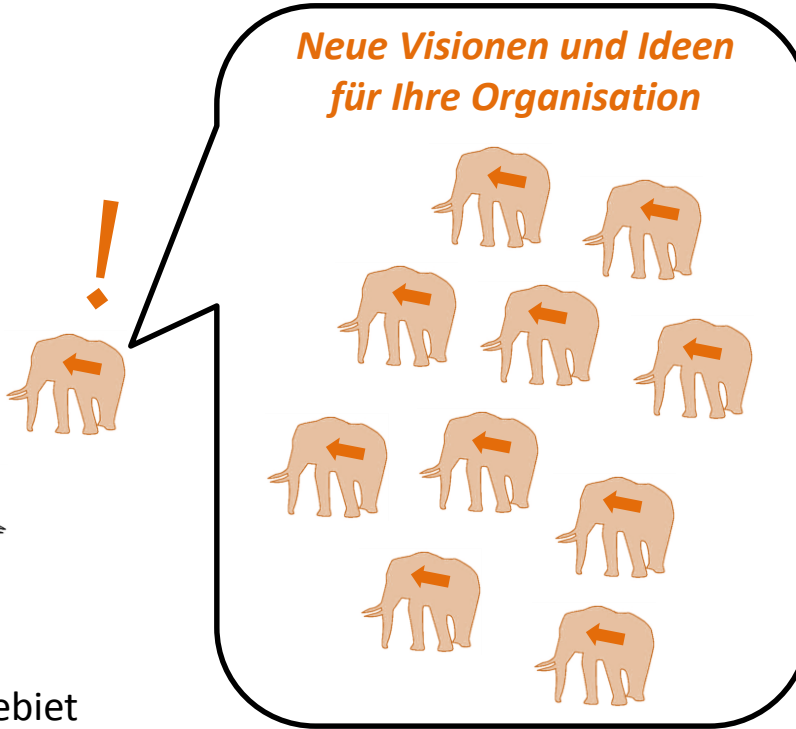


Würde jeder sofort „ja“ sagen, dann wäre die Idee offensichtlich, bereits Teil des „Mainstreams“ und nichts Neues mehr!

Wahre Innovation ist schwer, Adaptabilität bedarf viel Übung im wissenschaftlichen, experimentellem Vorgehen



Langjährige „Experten“ in ein Gebiet

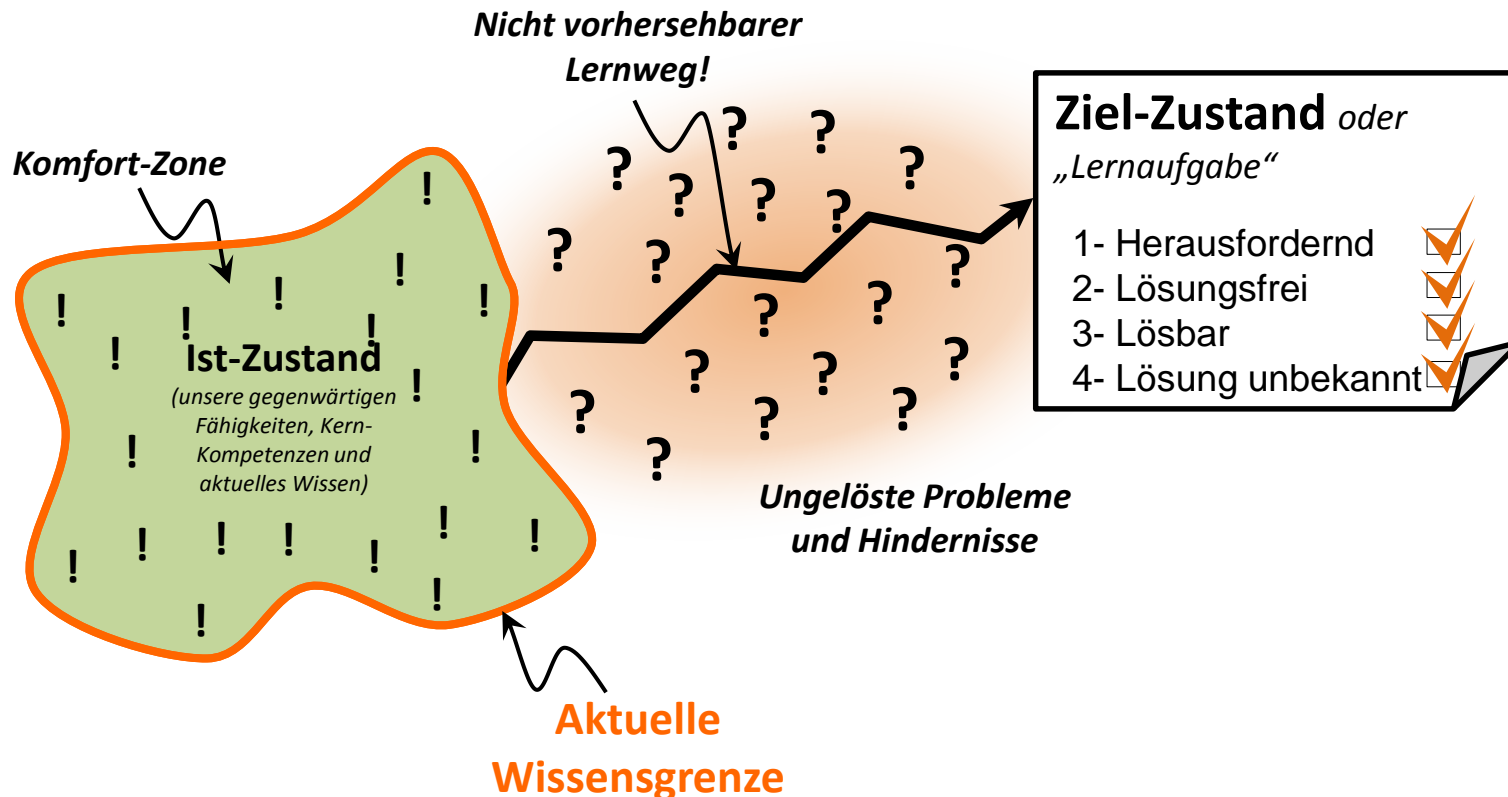


*Neue Visionen und Ideen
für Ihre Organisation*

Die **Verbesserungskata** ist eine Routine um Wissen zu schaffen und **neue Fähigkeiten und Kompetenzen** zu entwickeln

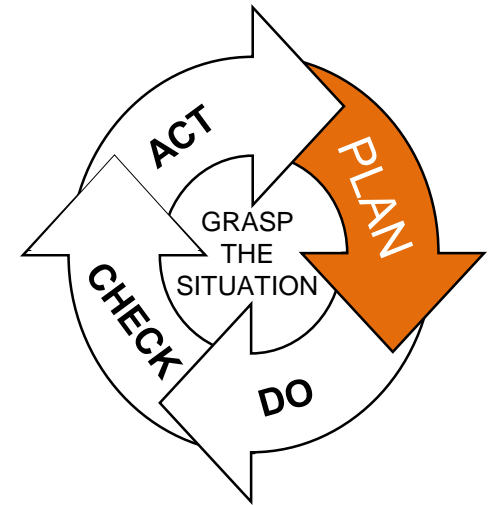
Wo wir sind und was wir bereits wissen...

...wo wir sein wollen und was wir dafür werden lernen müssen!



Wann ist ein Experiment wirklich „**Wissen-Schaftlich**“?

- Das **Problem** und die **Ziele** des Experiments sind klar definiert
- Es existiert eine klar definierte **Hypothese**, die wir mit einem **Experiment** überprüfen wollen
- Es muss die Möglichkeit bestehen, dass das Experiment **negativ** verläuft (sonst nicht „Wissen-Schaftlich“!)
- Nur **Fehler** führen zur Überprüfung, Optimierung und Weiterentwicklung der **Hypothese**: nur das ist **echtes Lernen!**



Es ist nur durch routiniertes hinterfragen unserer Hypothesen das wahre, wissenschaftliches Lernen stattfinden kann!



Wieso sind ***Adaptabilität and Innovationskraft*** unverzichtbar für das Überleben jeder Organisation?

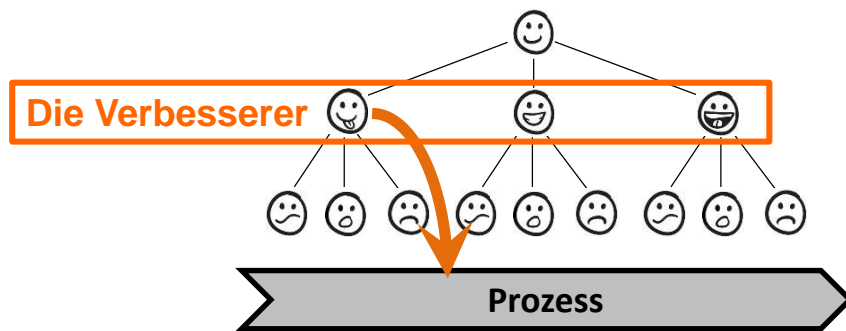
Wie können wir mit Hilfe der ***Verbesserungskata*** eine wahre, starke Innovationskultur entwickeln?

Welche neue Rolle resultiert daraus für unsere ***Führungskräfte und Coaches*** um dies zu erreichen?

Wie können wir damit beginnen eine hochmotivierte, wissenschaftlich ***lernende Organisation*** aufzubauen?

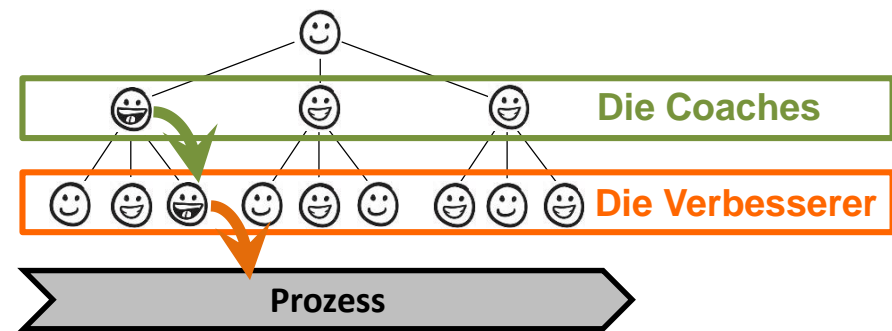
“Die meisten Automobilisten bauen **gute Autos**.
Wir bauen **gute Leute**, und die bauen gute Autos!” - Toyota

Optimierung durch "Experten"
in regelmäßigen Workshops



Verbesserungskapazität und
Innovationskraft bleiben ungenutzt
und werden knapp gehalten.

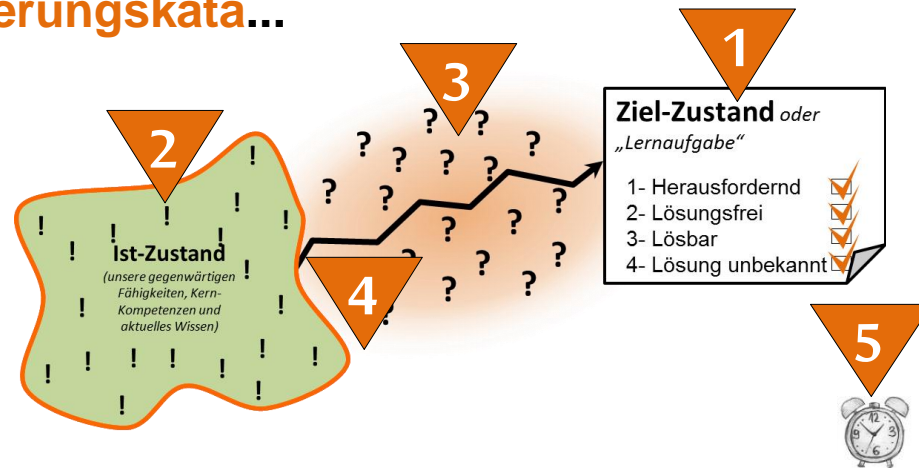
Optimierung durch Jeden
und jeden Tag!



Verbesserungskapazität und
Innovationskraft werden voll entfaltet
und kontinuierlich erweitert.

Die **Coaching-Kata** besteht aus **5 Fragen** die wir nutzen um dem Mentee die **Verbesserungskata** zu lehren

Aus der **Verbesserungskata**...



...ergeben sich die 5 Fragen der **Coaching-Kata**:



- 1 – Was ist der Ziel-Zustand deines Prozesses?**
- 2 – Was ist der aktuelle Ist-Zustand deines Prozesses?**
- 3 – Welche Hindernisse halten dich aktuell davon ab deinen Ziel-Zustand zu erreichen? Welches eine davon gehst du als nächstes an?**
- 4 – Was ist deshalb dein nächster Schritt (bzw. Experiment) und was erwartest du daraus zu lernen (Hypothese)?**
- 5 – Wann können wir uns ansehen was du aus diesem Schritt gelernt hast?**

Die Anwendung der **Verbesserungs- und Coaching-Kata** ergibt **4 verschiedene Rollen** auf verschiedenen Hierarchieebenen



Coaching-Dialoge folgen immer derselben Struktur...

Der Ziel-Zustand ist es 500 Platinen pro Schicht mit 3 MA zu montieren.

① Mitarbeiter im Prozess

Der aktuelle Ist-Zustand ist, dass wir 4 MA benötigen um 400 Platinen pro Schicht zu montieren.

Wir haben Schwierigkeiten mit der Qualität, der Ergonomie und zwei Engpasstationen.

Als Nächstes würde ich gerne die Zykluszeit der Presse angehen wollen.

Im nächsten Experiment möchte ich mit unterschiedlichen Luftdrücken pressen. Ich erwarte dadurch 2 Sekunden pro Zyklus sparen zu können.

Ich denke ich sollte dir morgen um 10:00 die ersten Ergebnisse zeigen können.



② Lerner oder Mentee

③ Co

Was ist der Ziel-Zustand deines Prozesses?

Was ist der aktuelle Ist-Zustand deines Prozesses?

Welche Hindernisse halten dich aktuell davon ab deinen Ziel-Zustand zu erreichen?

Welches eine davon gehst du als nächstes an?

Was ist deshalb dein nächster Schritt und was erwartest du daraus zu lernen?

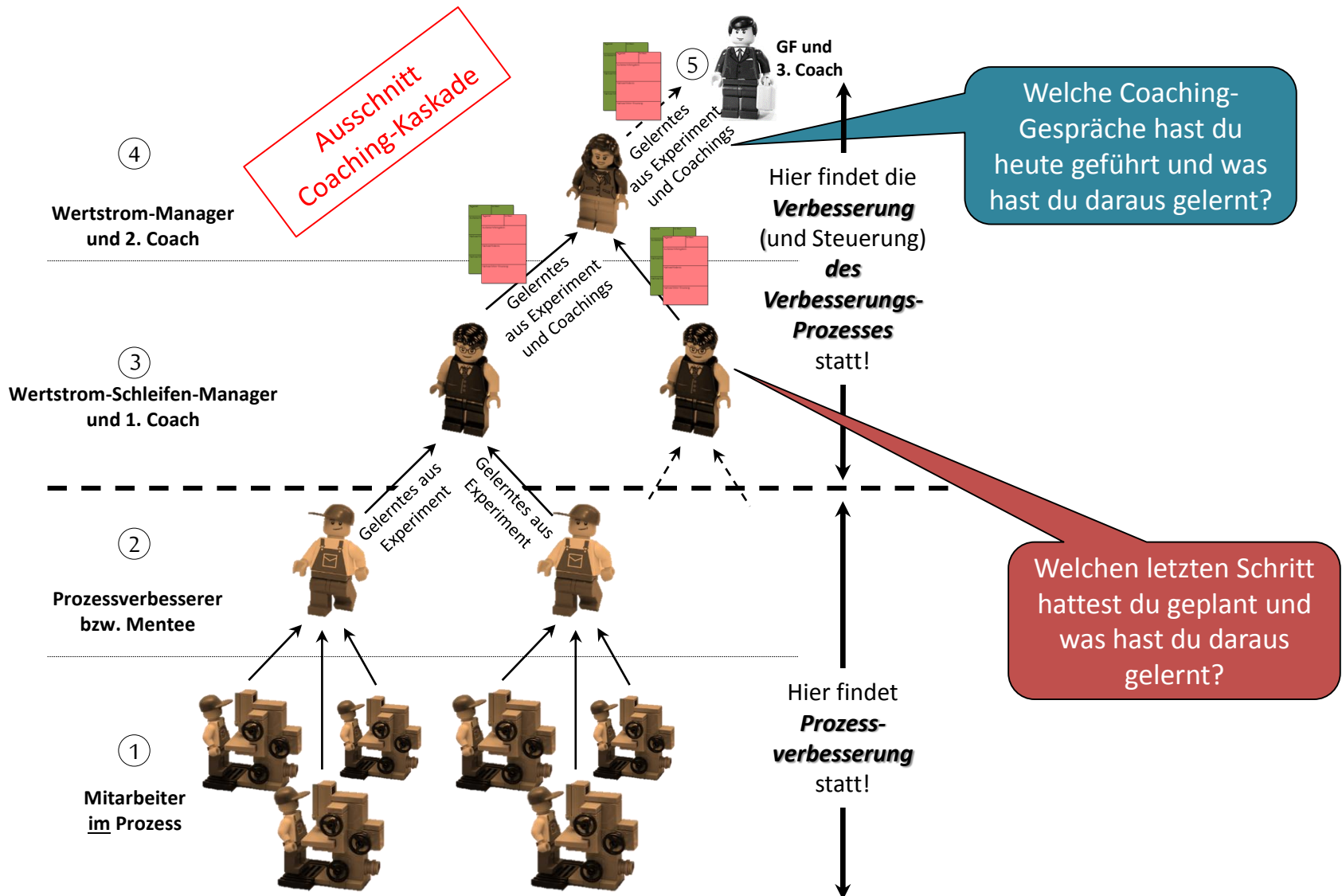
Toll! Wann können wir uns ansehen was du aus diesem Schritt gelernt hast?

Gut! Dann bin ich morgen um 10:00 wieder hier. Vielen Dank!

Kata ist fraktal kann auf allen Ebenen der Organisation erweitert werden



Kata-Coaching-Kaskaden ermöglichen es schnelle das Gelernte „bottom up“ zu kommunizieren, reflektieren und koordinieren



Beispiel einer **Kata-Coaching-Wand**: die wichtigsten Fragen aller MA, Führungskräfte, Projektmanager an einem Ort visualisiert

Wie viele Coaches habe ich auf jeder Ebene?

Welcher Coach coacht welchen Mentee?

Welche Ziele hat welcher Mentee auf welcher Ebene?

Welche Projektbausteine müssen bis wann erledigt sein?

Wann findet das Coaching täglich statt?



Wo finden die Coachings nicht täglich statt und warum?

Welchen Schritt hat dieser Mentee für heute geplant?

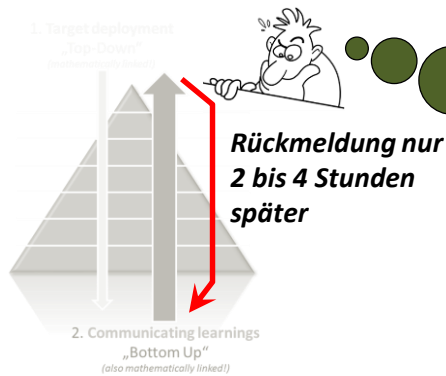
Was hat dieser Mentee aus dem letzten Schritt gelernt?

Wo reicht die Kapazität nicht aus, wo fallen wir im Zeitplan zurück?

Wo müssen wir schnell eskalieren, Ressourcen und Unterstützung anbieten?



Bestenfalls alle 2-4 Stunden findet **horizontale Kommunikation** mit unterstützende Bereiche im **Gruppencoaching** statt



Eskalierte Probleme werden sofort mit den Prozessverbesserern und unterstützenden Bereichen abgestimmt

Folgende Themen sind zu mir eskaliert worden... Lasst uns sofort mit allen Spezialisten und Betroffenen vor Ort den nächsten Schritt klären...

Wie gut das wir sofort, gemeinsam und vor Ort die Ursache des Problems endgültig klären konnten!



Unmittelbar danach...



Kata kann in komplexeren Projekten genutzt werden wie am 4. Kata Praktikertag von PhoenixContact präsentiert



Daniel Plöger
Leiter Produktion BU PCC

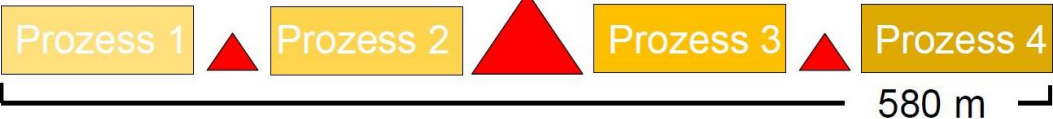


Quelle: Daniel Plöger, PhoenixContact: YouTube-Video „KATA - Die Herausforderung mit den Herausforderungen“ vom 4. Kata Praktikertag

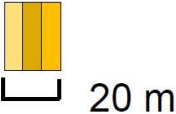
Herr Plöger und sein Team reduzierten die DLZ eines Wertstromes von **60 Tagen auf 15 Minuten**, genau wie geplant in nur **6 Monaten**

Mit KATA den Wertstrom optimieren

Ausgangs-Zustand



Ziel-Zustand



**Projektlaufzeit
6 Monate**

IST	ZIEL	T-Formular
580 m	20 m	
4,7 MA	3 MA	
Rüstzeit = 143Min	<= 5 Min	
Durchlftz. = 60AT	<= 15 Min	
Störzeit - / -	<= 216 Min / Tag	
WIP > 750.000 St.	<= 130 St.	



Source: Daniel Plöger, PhoenixContact: YouTube-Video „KATA - Die Herausforderung mit den Herausforderungen“ from 4th Kata Praktikertag

Dieser **große Erfolg** gab sämtlichen **Kata-Aktivitäten in der Organisation** einen großen Schub



Source: Daniel Plöger, PhoenixContact: YouTube-Video „KATA - Die Herausforderung mit den Herausforderungen“ from 4th Kata Praktikertag

Wieso sind **Adaptabilität and Innovationskraft** unverzichtbar für das Überleben jeder Organisation?

Wie können wir mit Hilfe der **Verbesserungskata** eine wahre, starke Innovationskultur entwickeln?

Welche neue Rolle resultiert daraus für unsere **Führungskräfte und Coaches** um dies zu erreichen?

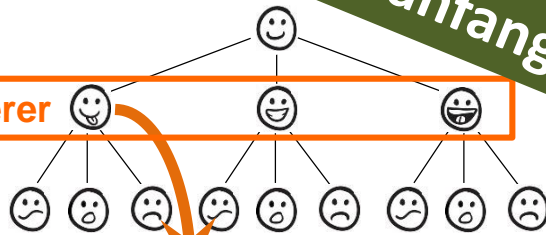
Wie können wir damit beginnen eine hochmotivierte, wissenschaftlich **lernende Organisation** aufzubauen?

“Die meisten Automobilisten bauen **gute Autos**.
Wir bauen **gute Leute**, und die bauen gute Autos!” - Toyota

Sie sollten mit der Entwicklung
von Kata-Coaches anfangen!

Optimierung durch Kata-Coaches
in regelmäßigen Intervallen

Die Verbesserer

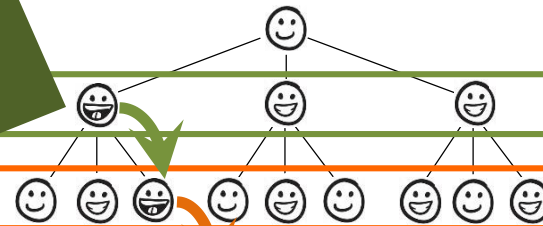


Prozess

Verbesserungskapazität und
Innovationskraft bleiben ungenutzt
und werden knapp gehalten.

Optimierung durch Jeden
und jeden Tag!

Die Coaches



Die Verbesserer

Prozess

Verbesserungskapazität und
Innovationskraft werden voll entfaltet
und kontinuierlich erweitert.

Als Erstes steht also die
Entwicklung guter Kata-
Coaches an!



„Übung macht den Meister!“, aber wie üben wir **richtig**?

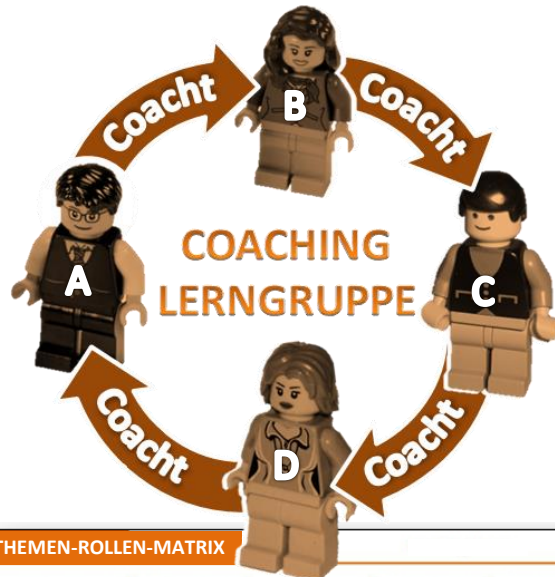


Mehrfacher Golfweltmeister Tiger Woods verzichtet nicht auf die wertvollen Hinweise seines Coaches Butch Harmon.

Jeder der die Kata beherrschen will, braucht einen guten KATA-Coach, doch diese sind knapp!



Zweck der Lerngruppen ist es durch tägliche Übung im Rotationsmodell **gute Kata-Coaches** zu entwickeln!



THEMEN-ROLLEN-MATRIX				
THEMA	ZIEL	② MENTEE	③ COACH	④ 2.COACH
A	A	A	D	B + C
B	B	B	A	C + D
C	C	C	B	A + D
D	D	D	C	A + B

*Achtung:
diese Übungsphase zu
überspringen kostet
viel mehr
Zeit und Geld!*



Am Ende der Coaching-Gespräche geben die **2. Coaches** und der Mentee **Feedback an den Coach**



Ich glaube, dass du es deinem Mentee zu früh ermöglicht hast eine Lösung vorzuschlagen. Ich habe den Eindruck dass die Ursache des Problems noch nicht verstanden wurde.

Ich würde dir empfehlen...

Lerner oder Mentee

Zweiter Coach

Zweiter Coach

Coach

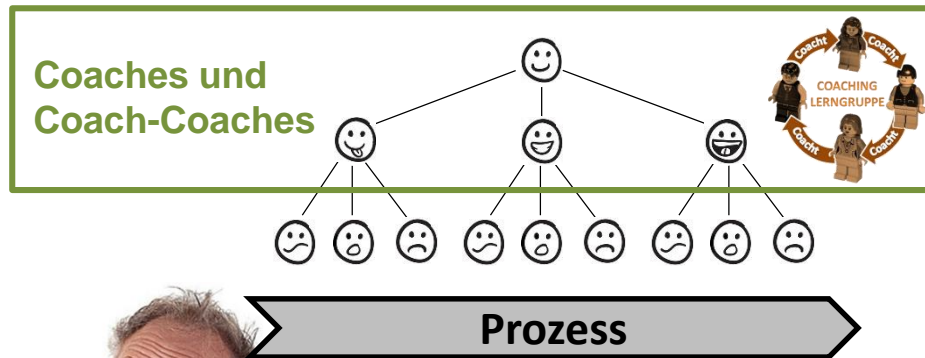


Wenn ich das richtig sehe, dann beinhaltet der nächste Schritt keine widerlegbare Hypothese.

Meine Empfehlung wäre...

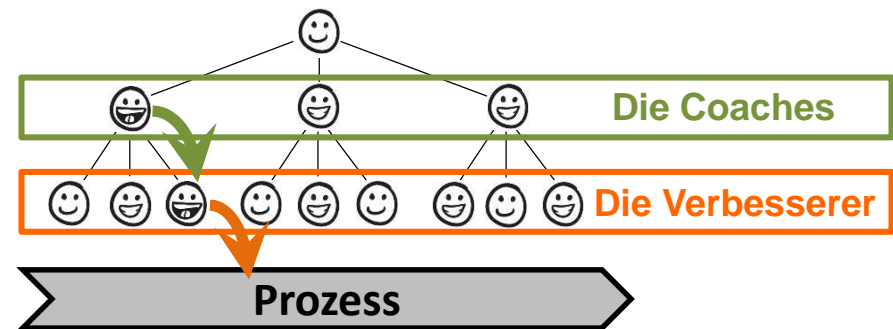
Die Entwicklung guter **Kata-Coaches** ist notwendig um danach **Verbesserer** in der Arbeit mit **Kata zu trainieren**

Angehende Coaches und Coach-Coaches üben zuerst in **Lerngruppen**...

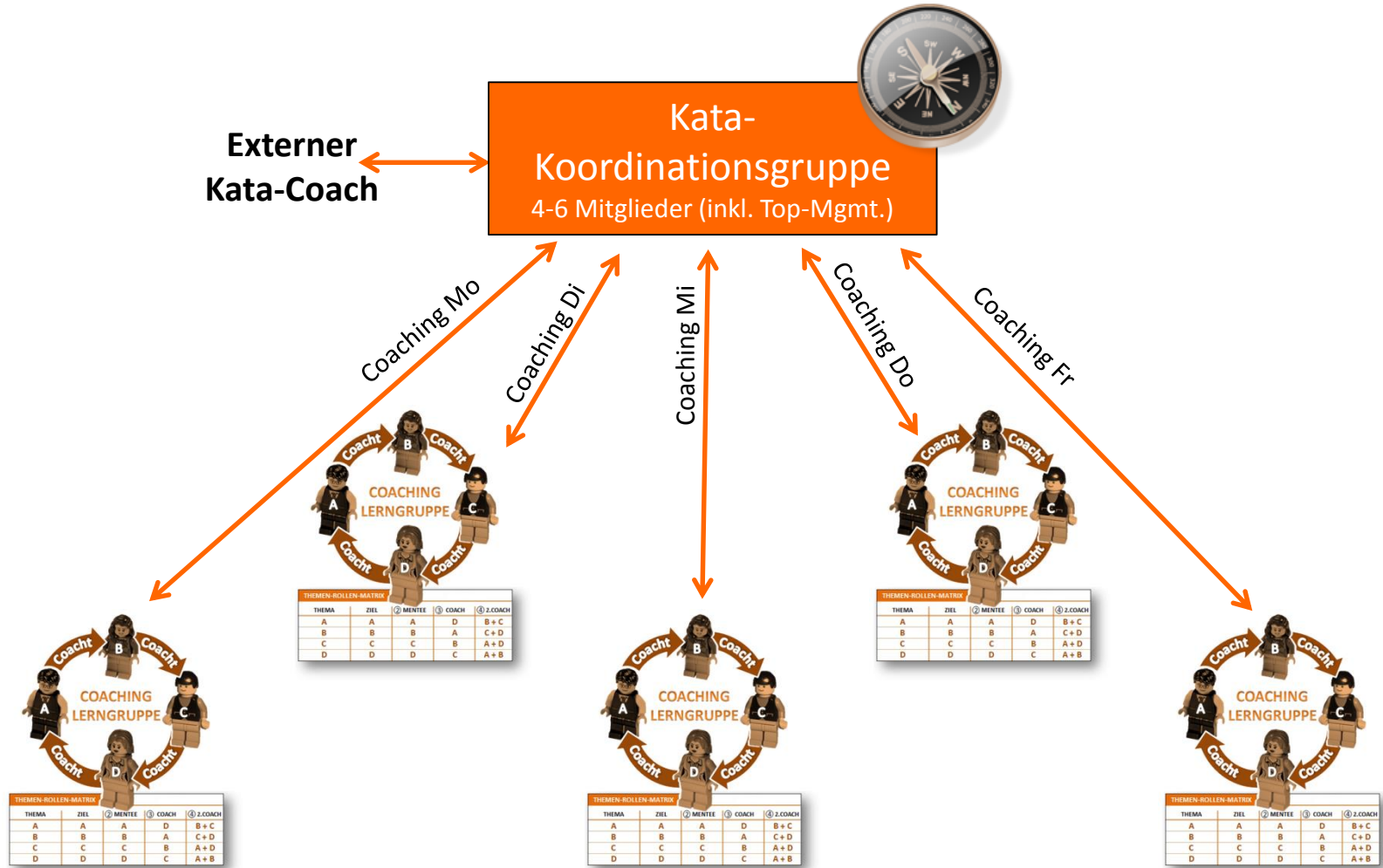


Achtung! Hier noch zu früh um „Prozessverbesserer“ oder „Hanchos“ einzuführen

...um anschließend durch Coaching in der Kata die **Verbesserer** am **Prozess** zu trainieren!



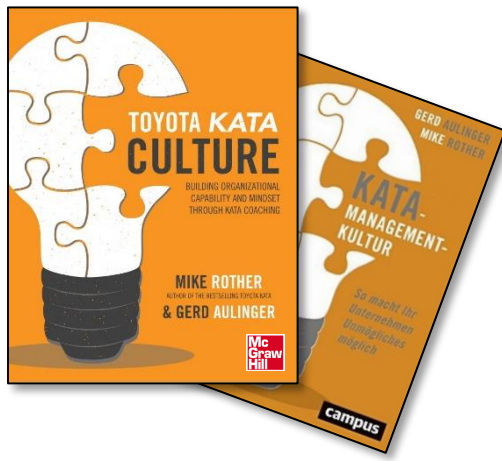
Kata-Koordinationsgruppe koordiniert und unterstützt Lerngruppen



Immer mehr Organisationen weltweit setzen auf Kata um sich zu entwickeln! **Denn Kata funktioniert und macht Spaß!**



Willkommen bei verbesserungskata.de



Welche **KULTUR**
wollen Sie *zusammen*
mit Ihren Mitmenschen entwickeln
um **GEMEINSAM** und
mit Enthusiasmus die großen
Herausforderungen
der Zukunft erfolgreich zu meistern?

Vielen Dank!