

Willkommen bei Verbesserungskata.de

# Anleitung

## Verbesserungs-Management-System

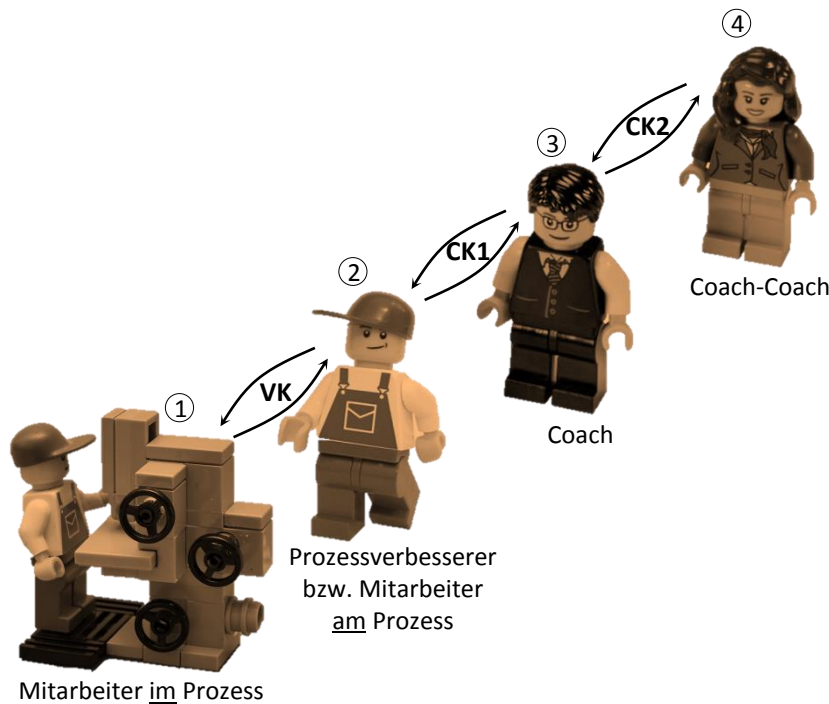
- 1- Sind alle Rollen, Themen und Ziele klar?
- 2- Wer coacht wen, wann, wo und womit?
- 3- Welche Formblätter benötigen wir?



1- Sind alle Rollen,  
Themen und Ziele  
klar?



# Jede der 4 Rollen hat klare Aufgaben und Zuständigkeiten, idealerweise sind Rollen deckungsgleich mit Führungsorganisation

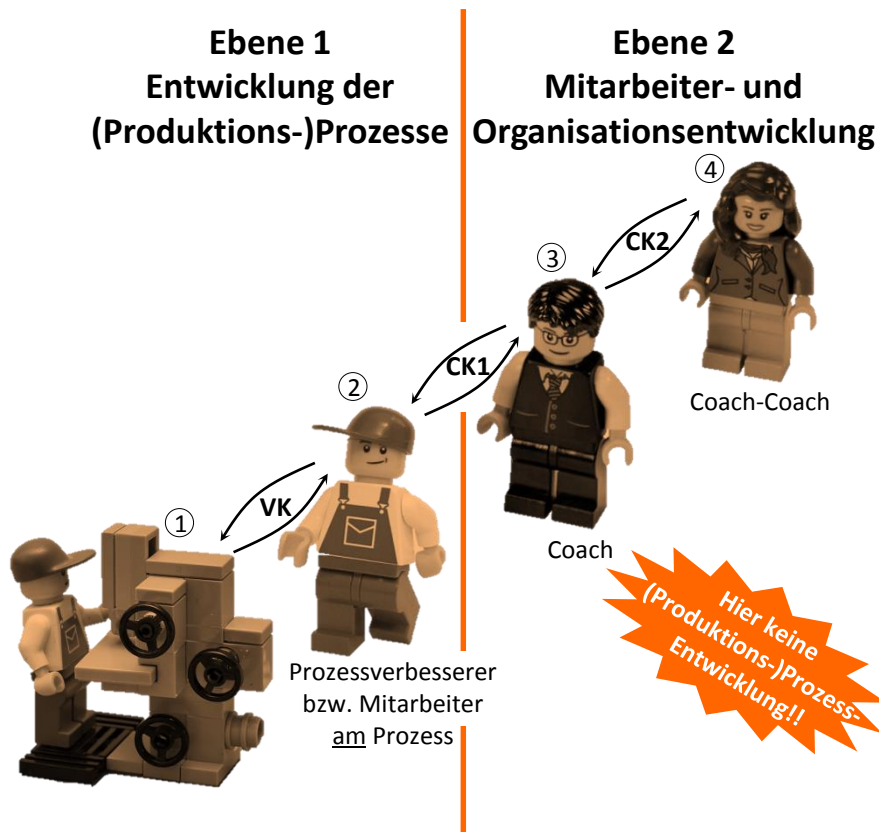


- ① **Mitarbeiter im Prozess: Kann ich laut Standard arbeiten?**  
Arbeitet zyklisch, laut Standard. Seine Aufgabe ist es die geforderte Leistung in der geforderten Zeit und Qualität versuchen zu bringen. Da er produktiv arbeitet, hat er keine Zeit für Verbesserung. Er trägt aber die Verantwortung Fehler und Schwächen im Prozess sofort und möglichst detailliert aufzudecken und dem Prozessverbesserer weiter zu melden.
- ② **Prozessverbesserer: Läuft der (Produktions-)Prozess laut Plan?**  
(oft „Hanzo“, „Mentee“ oder „Prozesseigner“) Beobachtet den Prozess und sucht nach Abweichungen vom Standard. Reagiert auf Störungen und Störmeldungen aus dem Prozess. Entwickelt Prozess und Standard nach der Verbesserungskata und führt Experimente nach PDCA durch. Findet und entwickelt Lösungen im Dialog mit Mitarbeiter und Coach.
- ③ **Coach: Läuft der Verbesserungs-Prozess laut Plan?**  
(oft „Meister“ oder „Mentor“)  
Stellt sicher dass der Mentee wissenschaftlich und experimentell nach der Verbesserungskata arbeitet und die Routine einhält und übt. Die Entwicklung des Mentees, und nicht die Entwicklung des Prozesses, ist seine Aufgabe. Stellt in kurzen Intervallen die 5 Fragen der Coaching-Kata. Er liefert und suggeriert keine Lösungen. Er ist nur Verantwortlich für die Zielsetzung und das Ergebnis.
- ④ **Coach-Coach: Läuft der Coaching-Prozess laut Plan?**  
Stellt sicher dass die Coachings regelmäßig, strukturiert und zielgerichtet - Laut Coaching-Kata - stattfinden. Sorgt dafür dass die Rahmenbedingungen – Zeit, Organisationsstruktur, usw. – dies ermöglichen.





# Die 4 Rollen teilen sich in 2 Ebenen auf: Prozess- und Mitarbeiter- bzw. Organisationsentwicklung



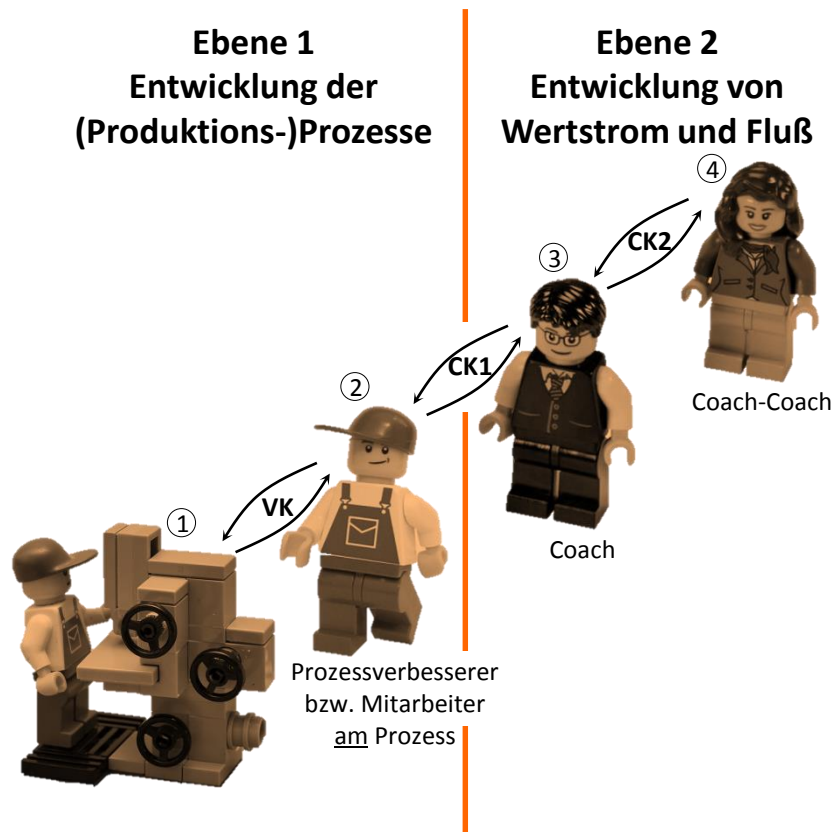
- ① ② **Mitarbeiter im Prozess und Prozessverbesserer**  
Verbessern den Prozess, entwickeln Lösungen und üben dabei täglich die Verbesserungskata
- ③ ④ **Coach und Coach-Coach**  
Verbessern den Verbesserungsprozess indem sie Mitarbeiter und somit die gesamte Organisation entwickeln. Sie lehren täglich die Verbesserungskata mit Hilfe der Coaching-Kata, überlassen die Lösungsfindung und (Produktions-)Prozess-Entwicklung ihren Mentees.

## In ihrer Rolle als Führungskraft haben sie gleichzeitig:

- den gesamten Wertstrom ständig präsent und geben die Entwicklung in Richtung der Vision oder Nordstern vor
- Sie geben die aus dem Soll-Wertstrom abgeleiteten Ziele an die jeweiligen Prozessverbesserer weiter und stellen dabei den richtigen Herausforderungsgrad für Mitarbeiter und Organisation sicher
- Sie behalten die Verantwortung für die Ergebnisse (Erfolge und Misserfolge) der Prozessverbesserungen
- Sie sorgen für eine angstfreie, offene, vertrauensvolle Fehler- und Lernkultur

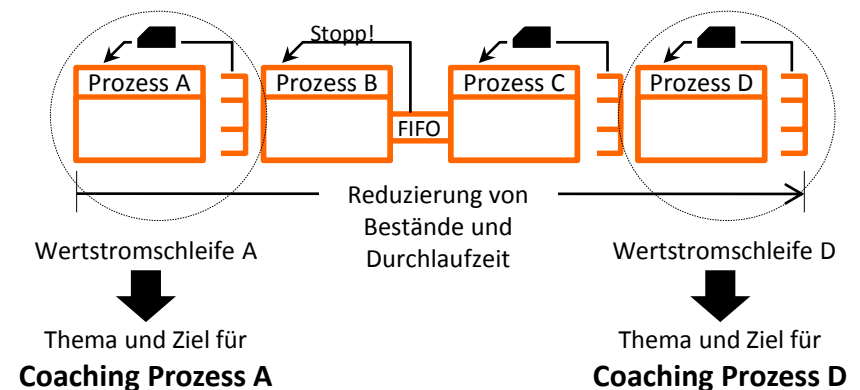


# Auf System- bzw. Wertstromebene werden Ziele definiert, auf Prozessebene werden daraus Zielzustände generiert und angestrebt



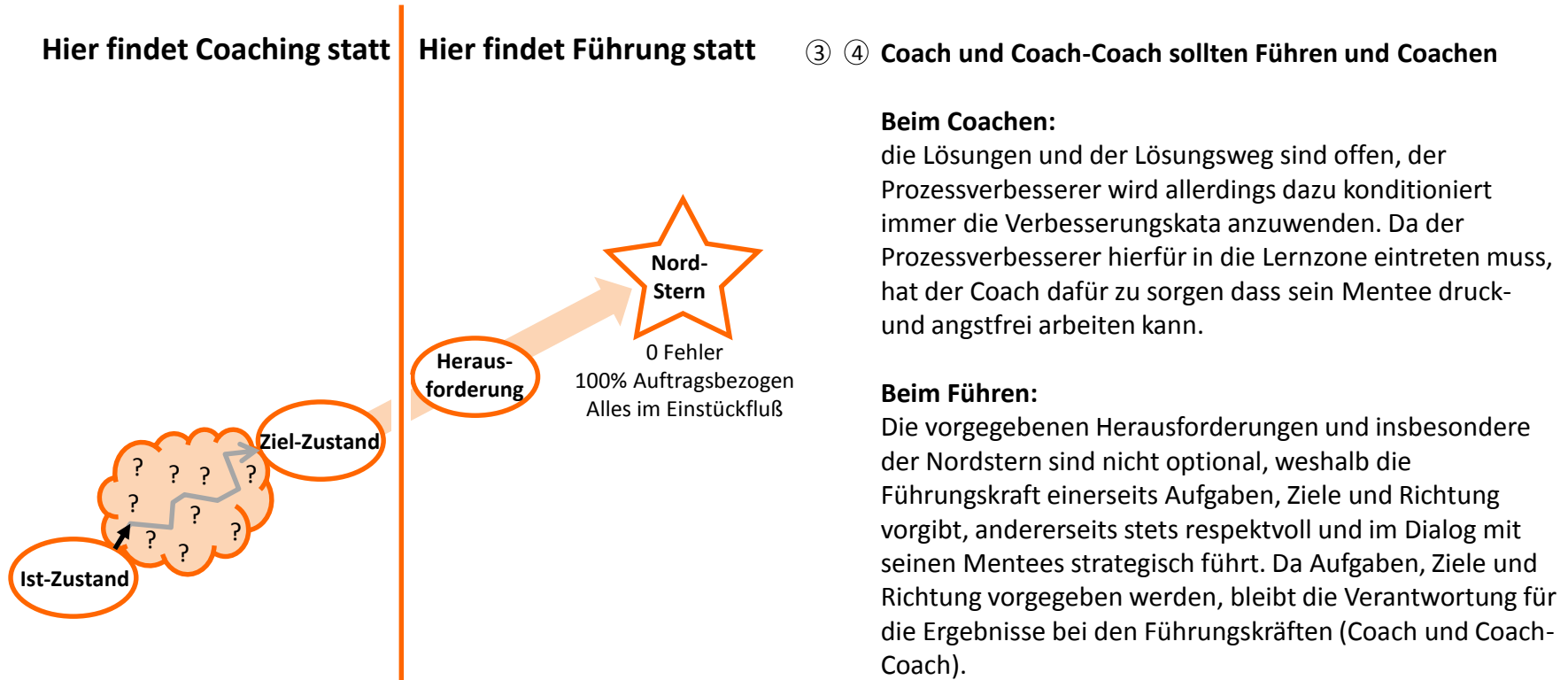
- ③ ④ **Coach und Coach-Coach**  
Sollten idealerweise einen oder mehrere Wertströme verantworten und den System-Kaizen vorantreiben. Dabei wird auf dieser Ebene insbesondere die Reduzierung von Bestand und Durchlaufzeit in Richtung Nordstern (0 Fehler, alles im Einstückfluß und 100% Auftragsbezogen) angestrebt.

## Wertstrom

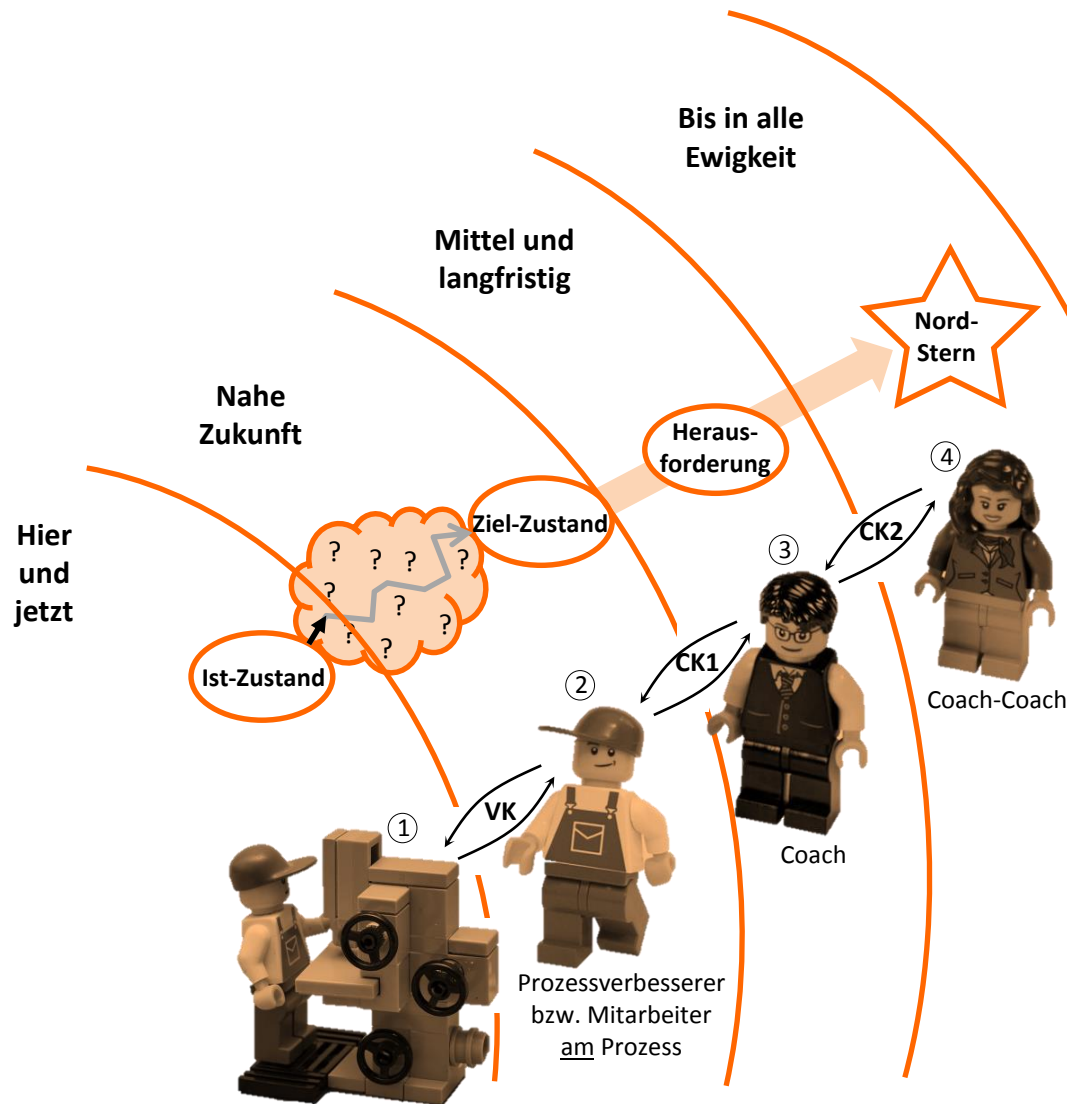


- ① ② **Mitarbeiter im Prozess und Prozessverbesserer**  
Betreiben Verbesserung auf der Prozessebene. Werden vom Coach bei der Ableitung von Ist- und Zielzustand ausgehend vom vorgegebenem Thema und Ziel unterstützt. Anschließend werden die Hindernisse Richtung Ziel und Zielzustand mittels PDCA schrittweise beseitigt.

# Herausforderungen und Nordstern werden beim Führen vorgegeben, die Lösungsfindung wird beim Coaching nur methodisch unterstützt



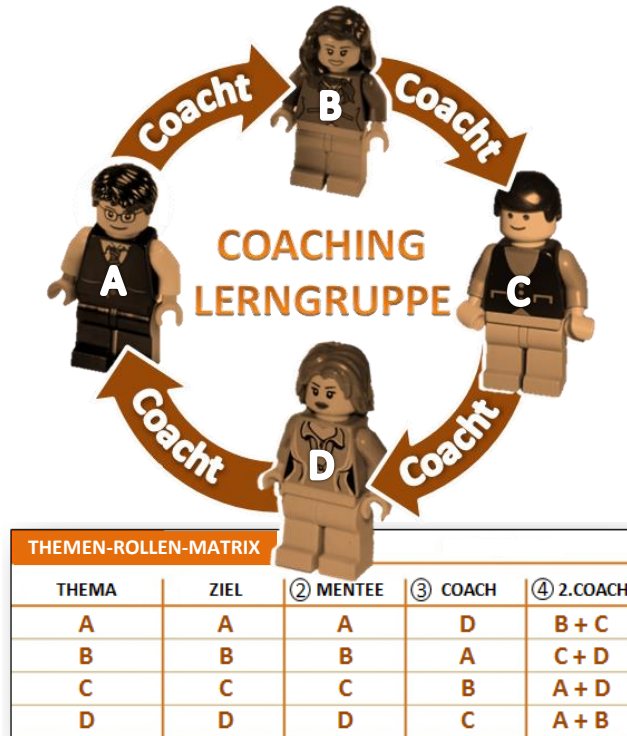
# Die Coaching-Kette und die (Zeit-)Horizonte der einzelnen Mitglieder



Probleme sind jetzt und hier und im ständigen Fokus des Mitarbeiters im Prozesses ①. Mit steigender Hierarchie werden die Betrachtungshorizonte von ②, ③ und ④ allerdings strategischer, globaler, weitreichender, abstrakter, theoretischer und universeller. Der Einzelfall zählt weniger, Richtung und Vision treten in den Vordergrund.

Um die Lücke zu schließen findet durch die Coaching-Kaskade die Übersetzungs-Arbeit zwischen den verschiedenen Perspektiven in möglichst kurzen iterationsschleifen und mit minimalen Verlusten statt, es entsteht eine hocheffiziente Kommunikations-Brücke zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation.

# Um trotz unerfahrener Coaches täglich zu üben, macht ein **Rotationsmodell** Sinn wo jeder jede Rolle inne hat



## Erfahrene Kata-Coaches sind knapp

Ohne Coaching durch einen erfahrenen Coach wird der Mentee die Verbesserungskata nicht richtig lernen können. Damit wir hier möglichst gut ohne externe Coaches üben können, macht ein Rotationsmodell sinn, wo innerhalb einer Coaching-Lerngruppe jeder jede Rolle erleben und üben kann.

Eine Coaching-Übungsgruppe sollte aus 4 Mitarbeiter bestehen die 4 Themen auf Prozessebene mit entsprechenden 4 Zielen bearbeiten. Jeder Mitarbeiter ist ein Mal Prozessverbesserer ②, ein Mal Coach ③ und zwei Mal Feedback gebender Coach-Coach ④.

## Tägliche Übung und Feedback in der Lerngruppe

Täglich werden mindestens 4 Coachings gemeinsam durchgeführt und in der Gruppe besprochen. Als Standard wird stets die Coaching-Anleitung (Formular 2) verwendet. Fokus sind dabei nicht die Prozesse sondern die Coachings selbst. ② und ④ geben dabei nur dem Coach ③ Feedback:

- „Hat der Coach die Coaching-Kata sauber eingehalten?“
- „Welche Fragen hätte der Coach anders stellen sollen?“



# 2- Wer coacht wen, wann, wo und womit?



# Um die Einhaltung von Verbesserungs- und Coaching-Kata zu unterstützen haben sich 6 Formulare als hilfreich herausgestellt

## 1- Themen-Rollen-Matrix

Dient dazu die Rollen zu klären, Themen und Ziele zuzuordnen und die Verbesserungs-Kapazitäten zu planen. Macht deutlich dass die 3 Rollen ②, ③ und ④ nicht gleichzeitig von der selben Person wahrgenommen werden können.  
Themen, Ziele und Verantwortlichkeiten werden vom Soll-Wertstrom abgeleitet und pro Wertstromschleife festgelegt.

## 2- Coaching-Anleitung

Beinhaltet die 5 Coaching-Fragen und Hilfsfragen der Coaching-Kata. Diese werden dem Prozessverbesserer vom Coach gestellt um sicherzustellen dass nach der Verbesserungs-Kata gearbeitet wird.  
Das Formular dient auch dem Coach-Coach um durch ein Soll-Ist-Abgleich der gestellten Fragen sicherzustellen dass der Coach die Coaching-Kata richtig anwendet.

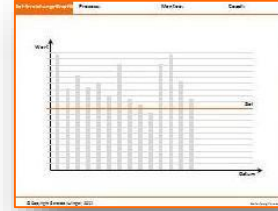
## 3- Coaching-Wochenplan

Coachings sind keine Kontroll-Gespräche, sollten nicht überraschend und ungeplant laufen. Sie sollten mehrmals täglich stattfinden, ein Coaching pro Tag sollte fest eingeplant sein. Die graphische Darstellung der Coaching-Frequenz und -Dauer ermöglicht Soll-Ist-Abgleich um bei Bedarf fehlende Rahmen-Bedingungen zu schaffen. Damit der Coach den Überblick behält wird der Plan ständig mitgeführt, Soll- und Ist-Termine werden händisch eingetragen.

## 4- T-Formular

Dient dazu aus Prozessanalyse und/oder Zielvorgabe einen Ist- und Soll-Zustand abzuleiten. Hier sollten nur Zahlen eingetragen werden. Gleiche Zahlen werden auf gleicher Höhe eingetragen. Insbesondere auch Kennzahlen die sich nicht verändern sollen, werden eingetragen. Ist- und Ziel-Zustand sollten mathematisch schlüssig sein.  
*Detailliertere Anleitungen finden Sie unter „Beispiel Prozessanalyse.pdf“ und „Beispiele Zielzustände.pdf“*

## 5- Ziel-Erreichungs-Graphik



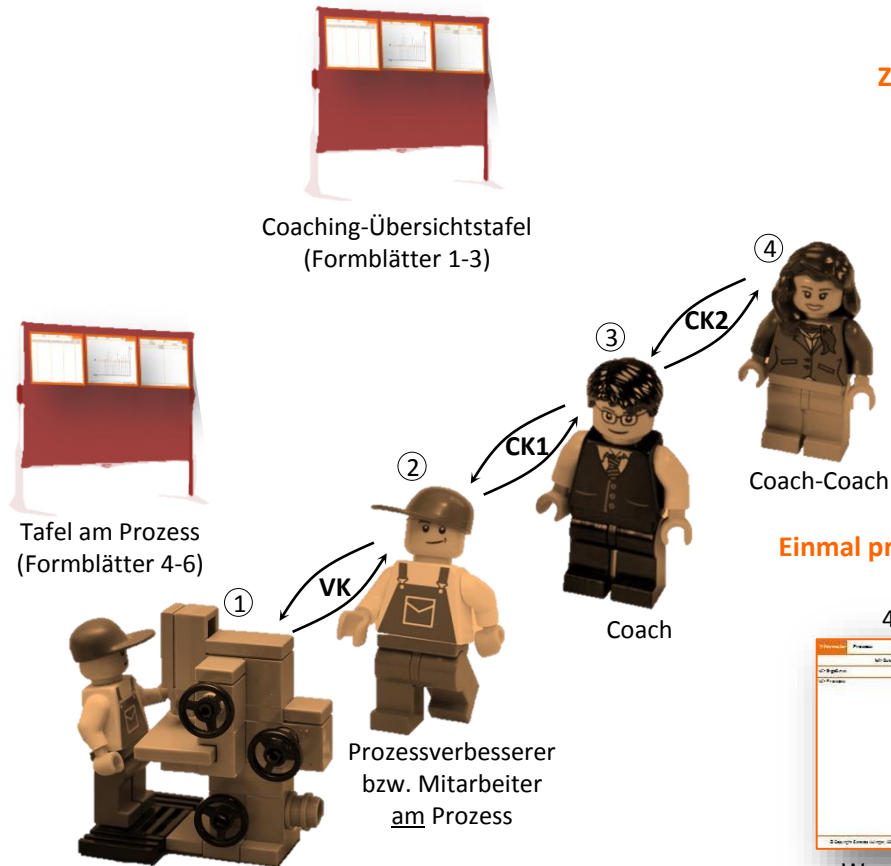
Verbesserungen sollten nachweislich Ergebnis-wirksam sein, weshalb eine Ergebnis- und ggf. eine Prozess-Kennzahl ständig verfolgt werden sollten. Der Weg zum Ziel wird in einzelnen Schritten durchlaufen und hat meistens nur kleine Auswirkungen im Ergebnis. Mit einer kurzzyklisch prüfbaren Kennzahl kann im Idealfall die Wirkung jeder Prozessveränderung Schritt für Schritt verfolgt und nachvollzogen werden.

## 6- Coaching-Formular

In der Regel coacht ein Coach mehrere Prozessverbesserer, weshalb Aufschriebe der erhaltenen Antworten notwendig werden um den Überblick zu behalten. Bei jedem Coaching wird nur eine Zeile ausgefüllt. Dieses Formular wird nur verwendet nachdem Formular 4 mit Ist- und Ziel-Zustand ausgefüllt wurde. Die tabellarische Abarbeitung hilft die Kata einzuhalten und Gelerntes und Vereinbartes unmissverständlich zu formulieren.



# Wer verwendet welches der 6 Formulare, wann und wo?



**Zentral für alle einsehbar ausgehängt, von Coach und Coach-Coach gepflegt**  
**- Läuft der Coaching-Prozess wie geplant? -**

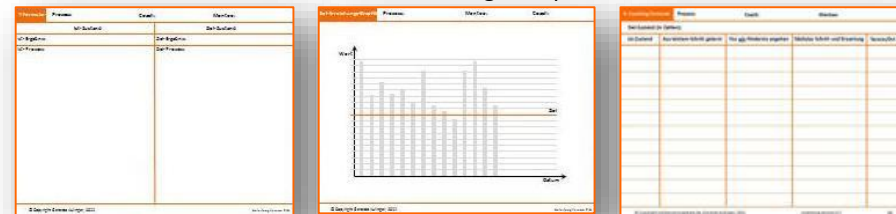
1- Themen-Rollen-Matrix    2- Coaching-Anleitung    3- Coaching-Wochenplan



Abweichungen werden täglich vom Coach-Coach mit Coach und Mentees bei gemeinsamen Termin an zentraler Tafel besprochen.

**Einmal pro Prozess, vor Ort ausgehängt, werden von Coach und Mentee gepflegt**  
**- Läuft der (Produktions-) Prozess wie geplant? -**

4- T-Formular    5- Ziel-Erreichungs-Graphik    6- Coaching-Formular

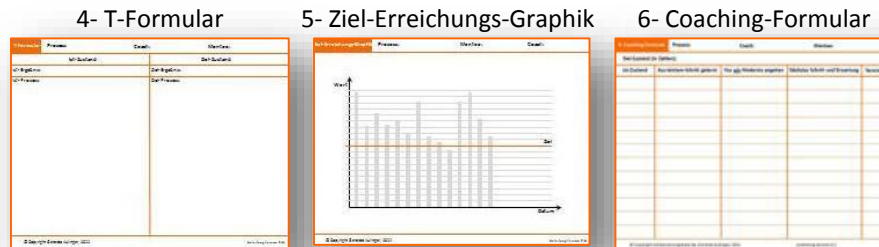


Werden nach Abschluss des Coaching-Gesprächs vor Ort an Tafel ausgehängt

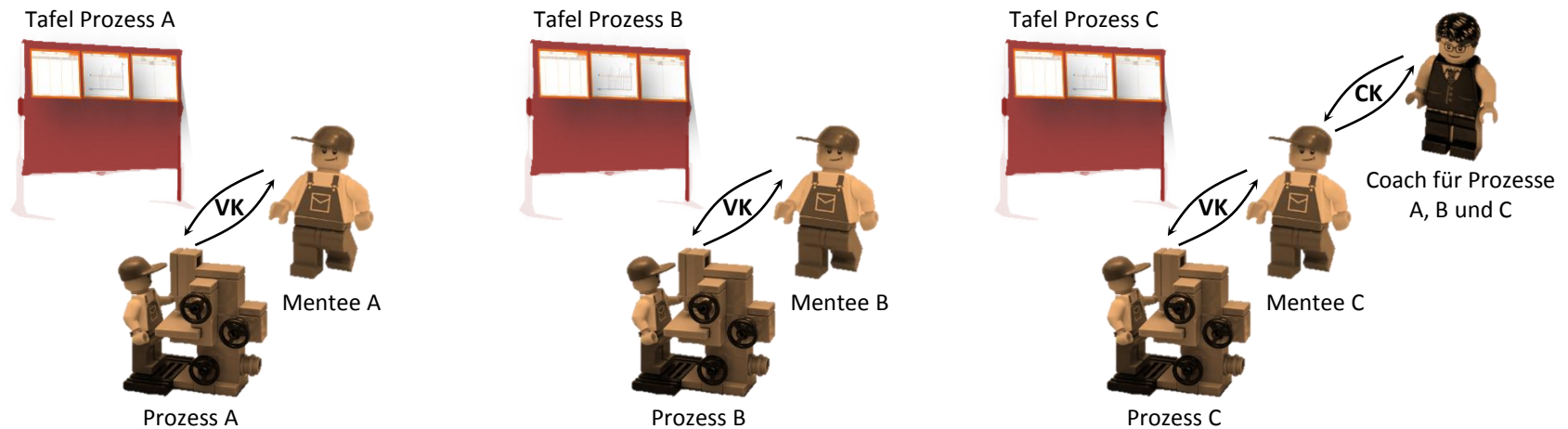


# In der Fabrik befindet sich eine Tafel mit Formblätter 4 bis 6 pro Prozess, ein Coach betreut mehrere Mentees laut Coaching-Plan

3 Formulare pro Prozess, vor Ort ausgehängt, werden von Coach oder Mentee gepflegt



Werden nach Abschluss des Coaching-Gesprächs vor Ort an Tafel ausgehängt





# 3- Welche Formblätter benötigen wir?





# Die 5 Fragen\*

1 - Was ist der Ziel-Zustand deines Prozesses?

2 - Was ist der aktuelle Ist-Zustand deines Prozesses?

Vor Ort gehen. Karte umdrehen, um Letzten Schritt zu reflektieren →

3 - Welche Hindernisse halten dich aktuell davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?

3b - Welches eine dieser Hindernisse gehst du als nächstes an?

Karte umdrehen, um das Eine Hindernis zu detaillieren →

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

Karte umdrehen, um den Nächsten Schritt zu detaillieren →

5 - Bis wann können wir uns ansehen was du aus dem nächsten Schritt gelernt hast?

\* Die 5 Fragen auf dieser Vorderseite dieses Blattes und Frage 2.1 auf der Rückseite sind jedes Mal wortwörtlich und ganz genau so wie hier geschrieben zu stellen.

0.1- Hallo [Name]! Wir hatten uns jetzt zum Coachen verabredet. Passt es dir gerade?

## Reflektieren Sie die Erkenntnisse des letzten Schrittes

2.1- Welchen letzten Schritt hattest du geplant und was hast du daraus gelernt?

2.2- Was war deine Erwartung?

2.3- Und was hast du daraus/aus deinem letzten Schritt gelernt?

2.4- Was ist tatsächlich passiert?

2.5- Welche(n) Wert(e) hast du gemessen?

2.6- Was hast du darüber hinaus sonst noch gelernt?

2.9- [Loben nicht vergessen!] Vielen Dank! Lass uns bitte (zur Tafel zurückkehren und) das Gelernte kurz aufschreiben, damit wir nichts vergessen.

## Seien Sie sehr spezifisch wenn Sie das Problem beschreiben

Ein sehr detailliertes Verständnis von Ursache und numerischer, ungewollter Wirkung sind entscheidend, um einen sinnvollen, zielgerichteten nächsten Schritt beschreiben zu können! Bitte nicht auf Lösungen springen!

3.1- Was genau ist das Problem (mit/weshalb...[swm])? Zeig mal, bitte!

3.2- Können wir den Fehler/[swm] jetzt kurz simulieren?

3.3- Was sollte richtigerweise passieren (damit...[swm] nicht vorkommt)

3.4- Wo kann ich sehen was richtigerweise (mit...[swm]) passieren sollte?

3.5- Was passiert tatsächlich (mit ... [swm])?

3.6- Wieso kann dieser Fehler/dieses Problem auftreten?

3.7- Warum/Wieso ist...[swm] ein Problem?

3.8- Was genau ist es was du (über...[swm] ) nicht weißt?

3.9- Welches eine Hindernis gehst du dann genau als nächstes an?

## Hypothese und Experiment sehr präzise beschreiben lassen

Im nächsten Schritt wird stets eine widerlegbare Hypothese getestet!

4.1- Wie genau möchtest du...[swm]? Zeig mal, bitte!

4.2- Wie genau soll dein nächster Schritt aussehen?

4.3- Und was erwartest du daraus zu lernen?

4.4- Wie genau möchtest du deine Erwartung überprüfen/messen?

4.5- Wie genau möchtest du deine Messung(en) dokumentieren?

4.9- Vielen Dank! Lass uns bitte (zur Tafel zurückkehren und) alles kurz aufschreiben, damit wir nichts vergessen.

## Immer nur einen Schritt als nächstes angehen

5.1- Was könntest du noch heute/bis... [Uhrzeit vorschlagen] tun?

swm:= Schlüsselworte des Mentees aus letzter Antwort in nächste Frage einbauen. Ihr Mentee wird es sehr schätzen, wenn er merkt dass Sie aufmerksam zuhören!

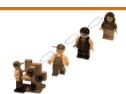
	Montag		Dienstag		Mittwoch		Donnerstag		Freitag	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
8:00										
9:00	9:00 Meier 20 min		9:00 Meier 20 min		9:00 Meier 20 min		9:00 Meier 20 min		9:00 Meier 20 min	
	9:20 Müller 20 min		9:20 Müller 20 min		9:20 Müller 20 min		9:20 Müller 20 min		9:20 Müller 20 min	
	9:40 Fischer 20 min		9:40 Fischer 20 min		9:40 Fischer 20 min		9:40 Fischer 20 min		9:40 Fischer 20 min	
10:00	10:00 Heine 20 min		10:00 Heine 20 min		10:00 Heine 20 min		10:00 Heine 20 min		10:00 Heine 20 min	
	10:20 Bäcker 20 min		10:20 Bäcker 20 min		10:20 Bäcker 20 min		10:20 Bäcker 20 min		10:20 Bäcker 20 min	
	10:40 Schmidt 20 min		10:40 Schmidt 20 min		10:40 Schmidt 20 min		10:40 Schmidt 20 min		10:40 Schmidt 20 min	
11:00										
12:00										
13:00										
14:00										
15:00										
16:00										
17:00										
18:00										
19:00										

↑  
Geplante Coachings  
2 Std/Tag  
↓

Nach Coaching vereinbarte,  
ungeplante Coachings  
↓

✓: Coaching hat pünktlich stattgefunden    ✗: Coaching hat nicht stattgefunden    14:10, 8 min : Bsp. Ist-Coaching-Start und -Dauer

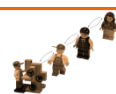
**Was hindert Sie daran Ihre Coachings täglich, hochfrequent, kurz und pünktlich zu machen?**



	Montag		Dienstag		Mittwoch		Donnerstag		Freitag	
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
8:00										
9:00										
10:00										
11:00										
12:00										
13:00										
14:00										
15:00										
16:00										
17:00										
18:00										
19:00										

✓: Coaching hat pünktlich stattgefunden    ✗: Coaching hat nicht stattgefunden    14:10, 8 min : Bsp. Ist-Coaching-Start und -Dauer

**Was hindert Sie daran Ihre Coachings täglich, hochfrequent, kurz und pünktlich zu machen?**



**Ist-Zustand** (Datum der Aufnahme: \_\_\_\_\_ )**Ziel-Zustand** (Bis Datum: \_\_\_\_\_ )

Ist-Ergebnis:

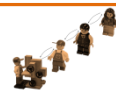
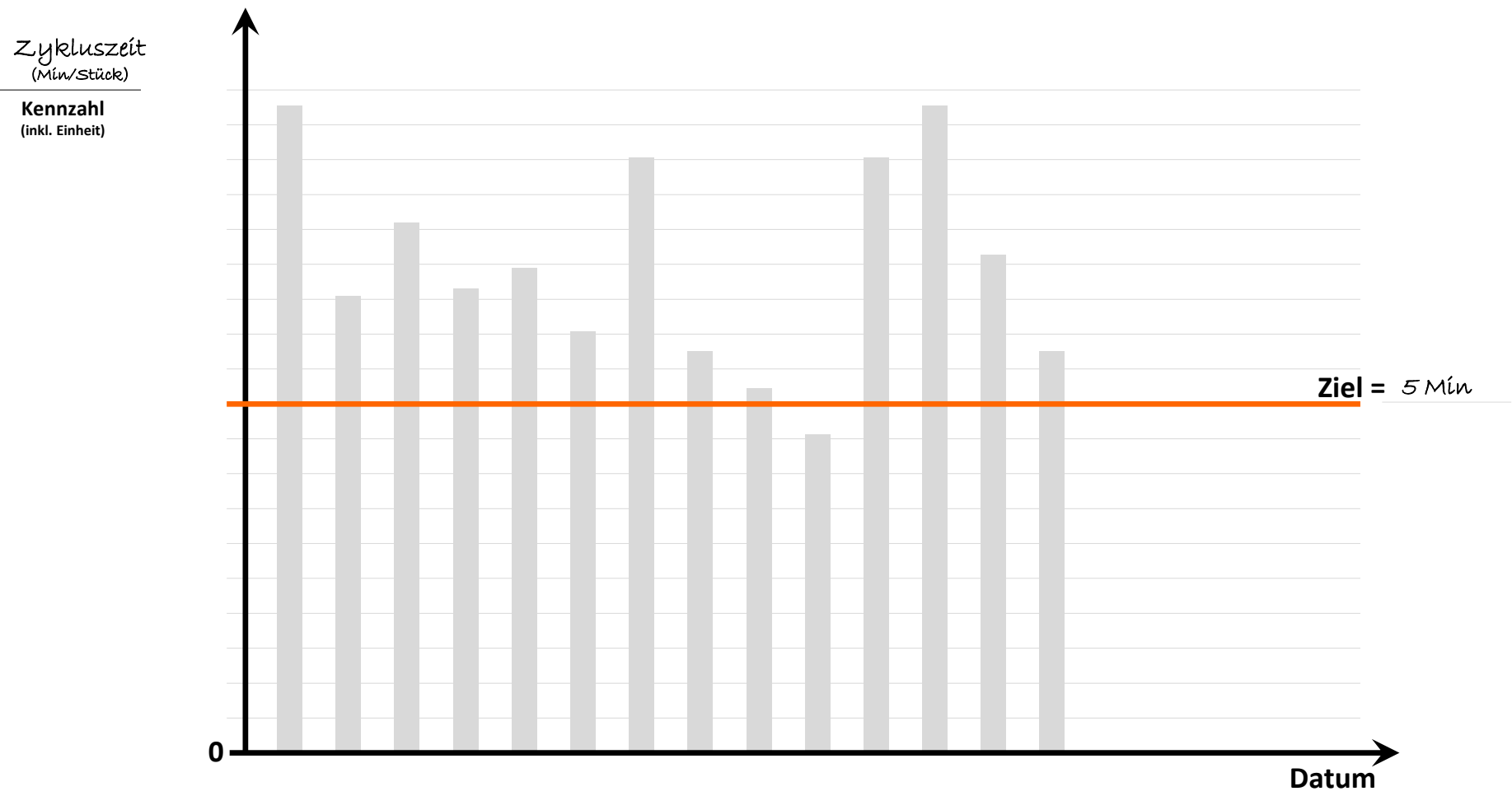
Ziel-Ergebnis:

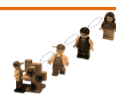
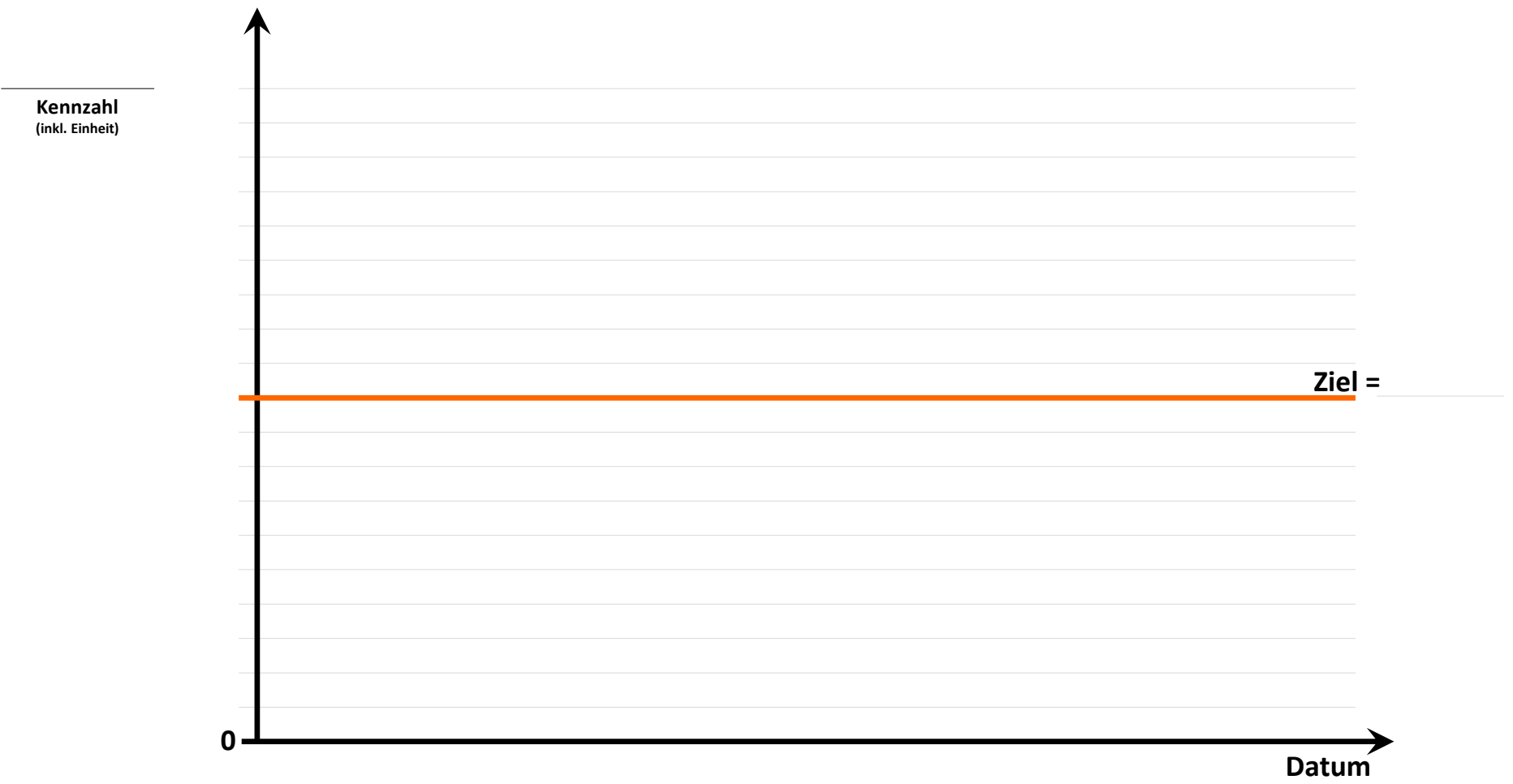
Ist-Prozess:

Ziel-Prozess:

Nur Zahlen verwenden, alle Formeln explizit aufschreiben, Ist- und Ziel-Zustand müssen mathematisch schlüssig sein, jede Kennzahl mit Ist- und Ziel-Wert auf gleicher Zeilenhöhe, klar leserlich mit Bleistift schreiben









# Kata-Coaching-Tafel

Prozess:

# Kata-Coaching-Tafel

Prozess:

# Kata-Coaching-Tafel

Prozess:

# Kata-Coaching-Tafel

Prozess:





**Coach-Feedback-Logblatt**  
Version 1.1

Feedback in Stichworten von...

Mentee:

1. Coach-Coach:

2. Coach-Coach:



Nr.	Datum	Dauer	Mentee:	1. Coach-Coach:	2. Coach-Coach:
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

