Das Video zu dieser Präsentation finden Sie hier: YouTube

Kata! Jeder, jeden Tag!

…denn Kata sind viel mehr als nur ein Tool!

Gerd Aulinger

5. KATA-Praktikertag am 20.11.2015 in Stuttgart

Diese Unterlagen sind Copyright © 2015 Gerardo Aulinger, verbesserungskata.de

„Tools“ sind Lösungen auf spezifische Probleme, Kata sind Kern-Routinen eines Management Systems

Ein Hammer ist ein ausgezeichnetes Werkzeug…

…aber nicht für jede Aufgabe!

Ein Management-System sollte aber ***zeitlos*** und ***lösungsneutral*** anwendbar sein. Für ***jeden*** und ***jeden Tag*** gelten!

© 2015 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de

Wer über Kata-Coaching spricht, denkt oft über einen Mentee der von seinem Coach entwickelt wird, aber…

① Mitarbeiter im Prozess

Coaching-Tafel des Mentees

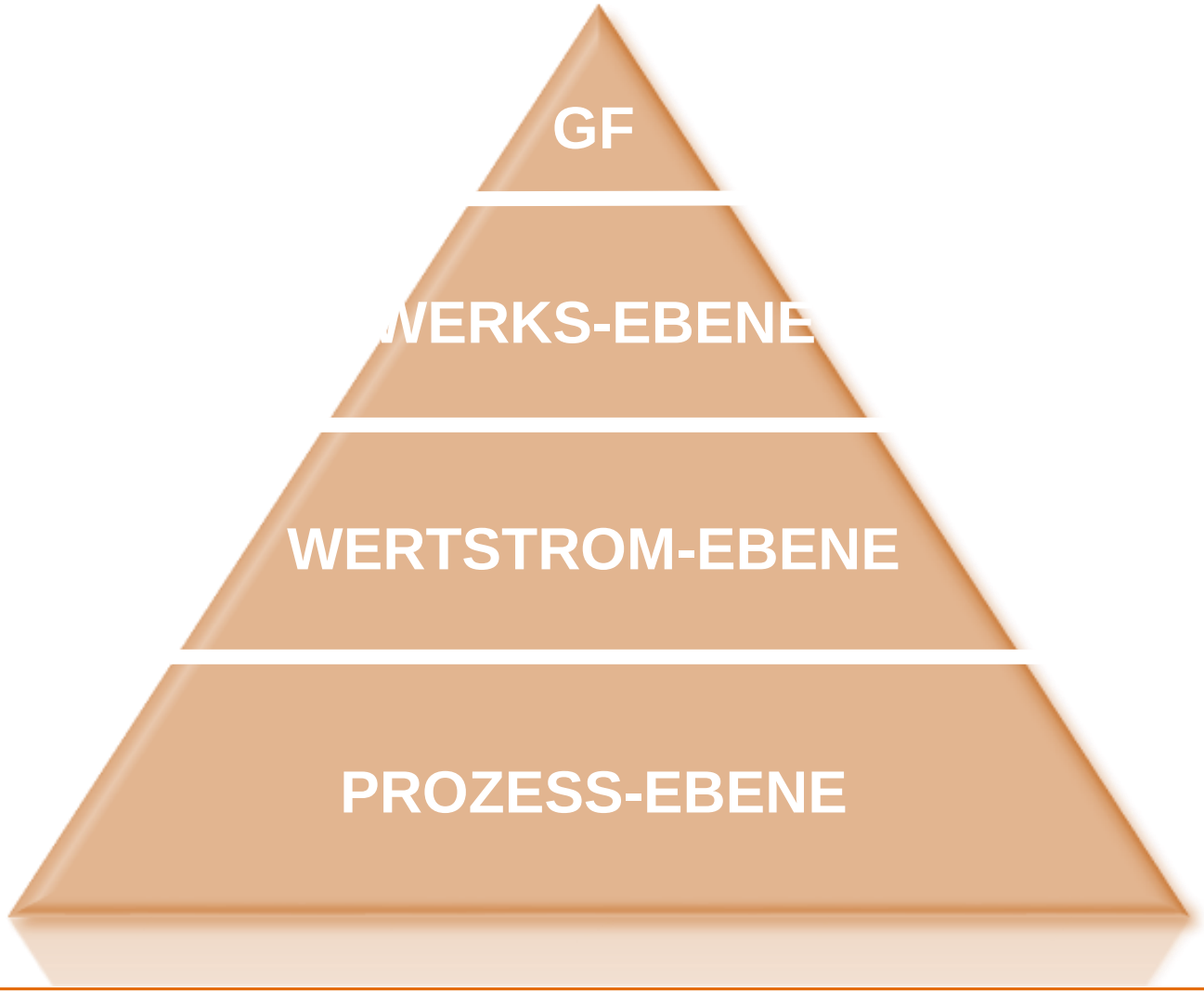
② Mentee

③ Coach

④ Coach-Coach

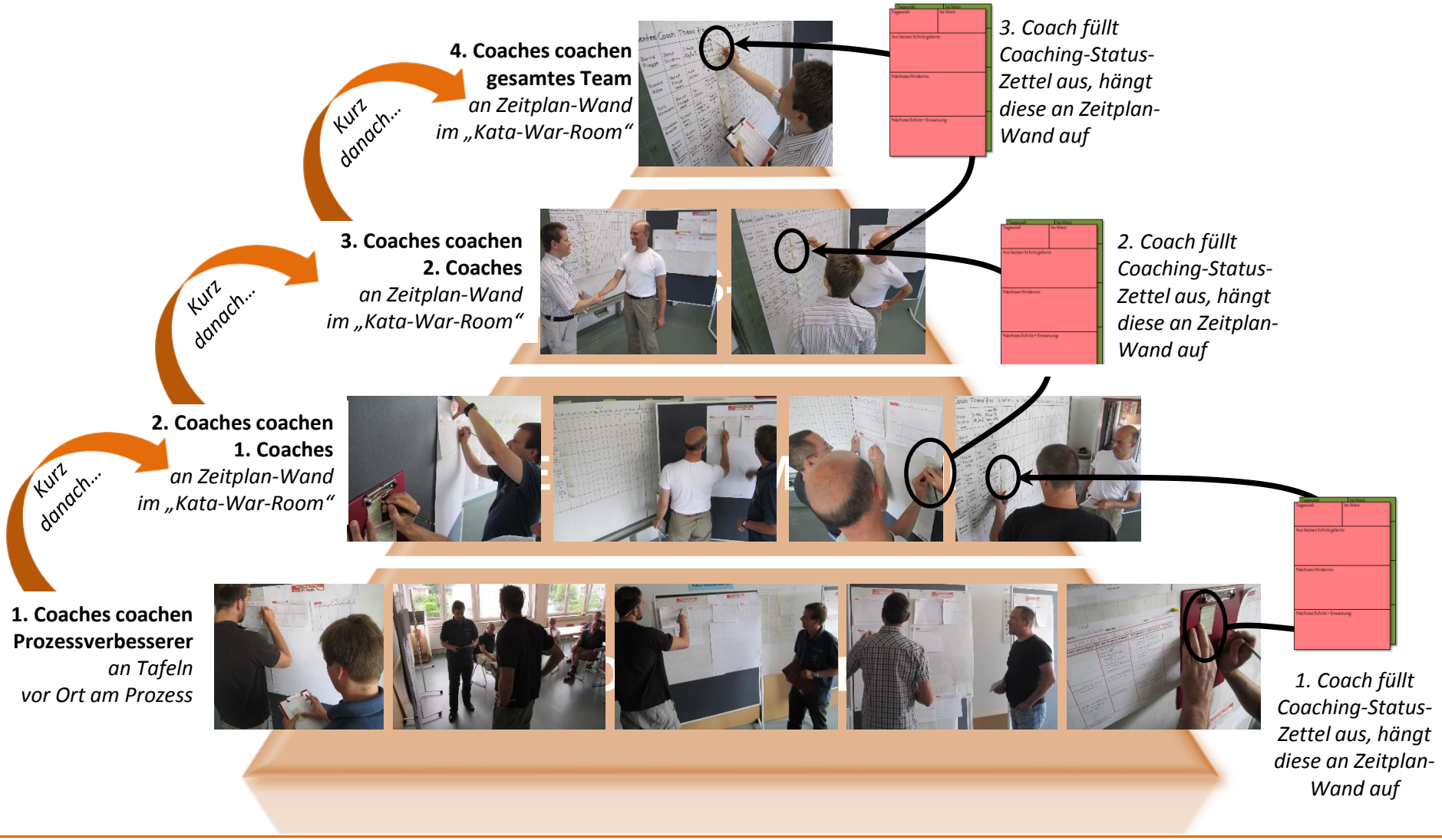
© 2015 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de

…Herausforderungen mit größeren Organisationen zu meistern bedarf vieler Mentees und Coaches pro Ebene

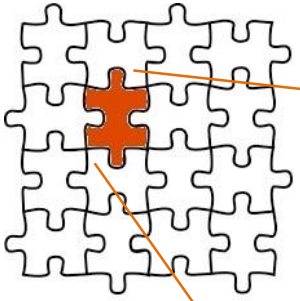


© Copyright Verbesserungskata.de, 2015

…Herausforderungen mit größeren Organisationen zu meistern bedarf vieler Mentees und Coaches pro Ebene



„Jeder, jeden Tag!“ am Beispiel von Ziel-Zuständen:
Puzzle-Stücke eines größeren Gesamt-Zielbildes



BEISPIEL

Ist-Zustand *(Datum: 1. April)*	**Ziel-Zustand** *(Datum: 1. Juni)*
Anzahl MA = 6 ***Bedarf = 88 Stk/AT***	***Anzahl MA = 5*** ***Bedarf = 88 Stk/AT***
Regel- Arbeitszeit: 6:00 – 14:00 Arbeitszeit Brutto = 480 min/AT Pausen: 2 x 15 min, 2 x 5 min = 40 min Arbeitszeit Netto = 440 min/AT Kundentakt = 440/88 = 5 min	Regel- Arbeitszeit: 6:00 – 14:00 Arbeitszeit Brutto = 480 min/AT Pausen: 2 x 15 min, 2 x 5 min = 40 min Arbeitszeit Netto = 440 min/AT Kundentakt = 440/88 = 5 min
NWZZ = 4 min/Stk ***Montagezeit = 24 min/Stk*** ***Störungsanteil = 21 %*** Rüstanteil = 4 % Rüstvorgänge = 1 Rüsten/AT ***Rüstzeit = 20 min/Rüstvorgang*** Ist-Arbeitszeit = 510 min/AT Überzeit = 30 min/AT	Geplante ZZ = 4:18 min/Stk ***Montagezeit = 21:30 min/Stk*** ***Störungsanteil = 10%*** Rüstanteil = 4 % Rüstvorgänge = 5 Rüsten/AT ***Rüstzeit = 3:30 min/Rüstvorgang*** Ist-Arbeitszeit = 440 min/AT Überzeit = 0 min

Aggregierter

Ergebnis-Seite (oben)
Beschreibt das gewünschte Ergebnis

Detaillierungsebene

Prozess-Seite (unten)
Beschreibt Baustellen und Prozesskennzahlen

Detaillierter

Zeitachse

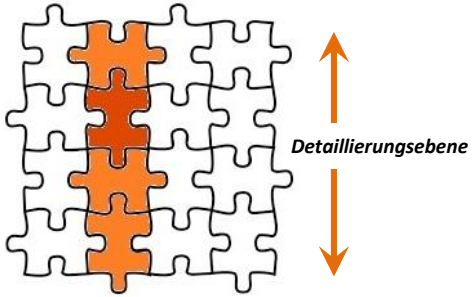
Ist-Seite (links)
Beschreibt die Gegenwart basierend auf Daten

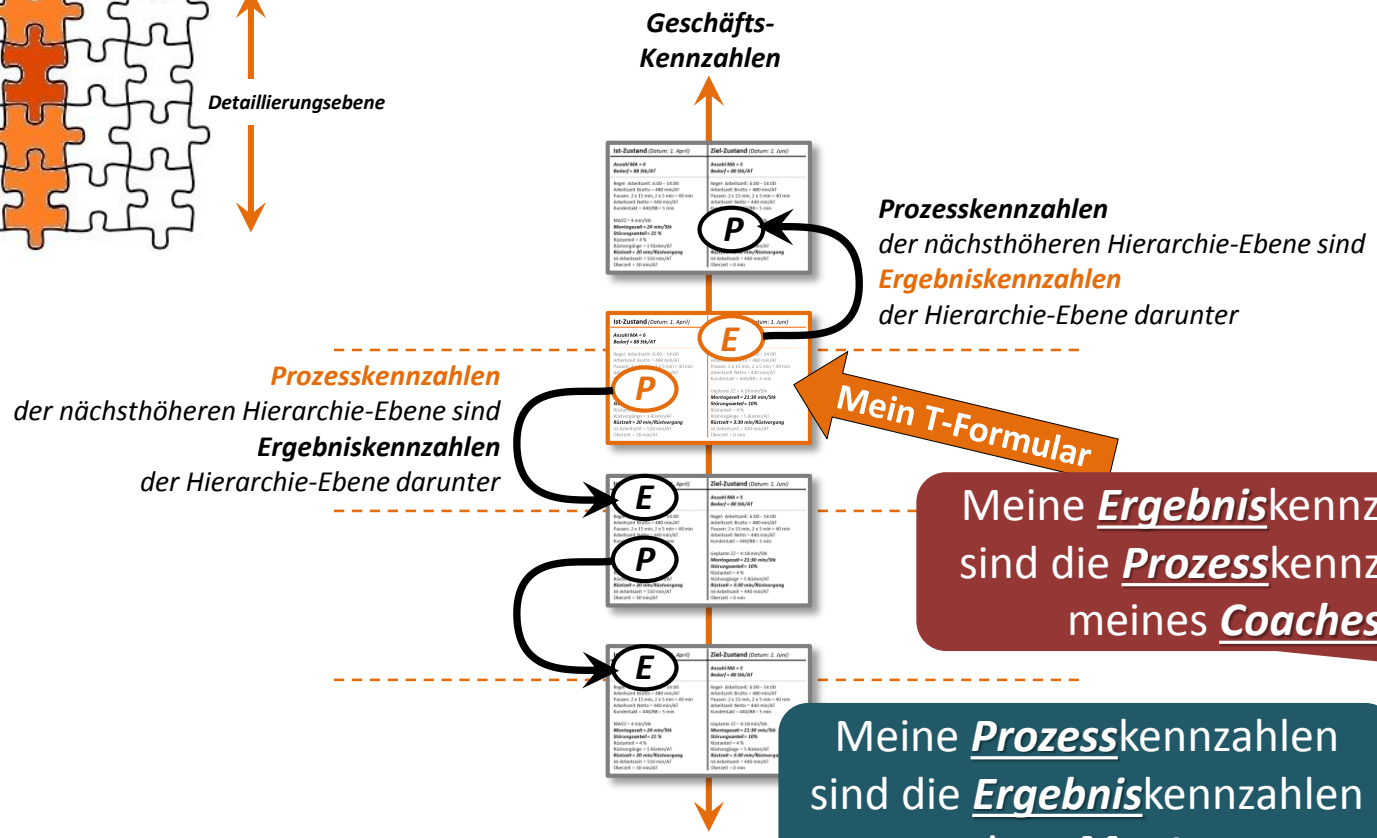
Soll-Seite (rechts)
Beschreibt die Zukunft basierend auf Erwartungen

© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015
gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

„Jeder ist mit jedem mathematisch verbunden!“

Puzzle-Stücke hängen vertikal zusammen





Meine ***Ergebnis***kennzahlen sind die ***Prozess***kennzahlen meines ***Coaches***

Meine ***Prozess***kennzahlen sind die ***Ergebnis***kennzahlen meiner ***Mentees***

© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015
gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

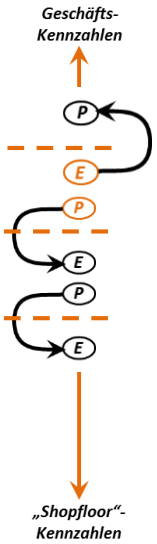
Beispiel mit 4 Ziel-Ebenen, T-Formulare für Werks-, Wertstrom-, WS-Schleifen- und Prozess-Ziele auf Ziele-Wand dargestellt

1- Werks-Ziele
(Kosten, Stückzahl, Anzahl MA)

2- Wertstrom-Ziele
(Durchlaufzeit, Bestände)

3- WS-Schleifen-Ziele
(EPEI, Rüstfrequenz)

4- Prozess-Ziele
(Rüstzeiten, Zykluszeiten, Störungen u.v.m.)

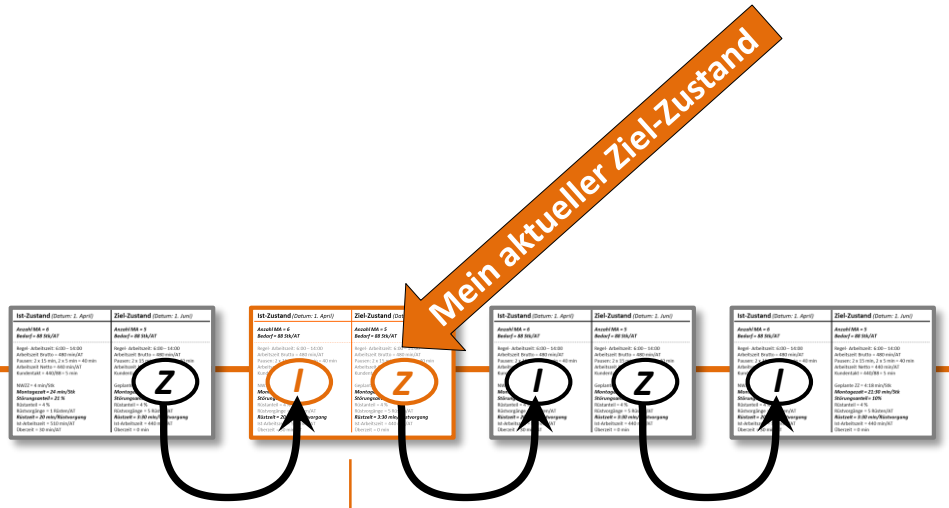


Ziele-Wand für tägliche Gruppencoachings in einem „War-Room" aufgestellt

„Jeder sollte jeden Tag seine Position bestimmen!“

Puzzle-Stücke hängen horizontal zusammen

Eine endlose Kette von der Vergangenheit…



…bis hin zur Vision und Nordstern

*Der **Ist-Zustand** eines Prozesses war in der Vergangenheit der **Ziel-Zustand** dieses Prozesses, welcher nun erreicht wurde*

*Der **Ziel-Zustand** eines Prozesses wird in Zukunft als **Ist-Zustand** übernommen und durch einen nächsten **Ziel-Zustand** abgelöst.*

Ziel-Zustände kann man auf der Zeit-Achse beliebig miteinander ***verketten***!

© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015

gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

„Jeder sollte jeden Tag seine Position bestimmen!“

Puzzle-Stücke hängen horizontal zusammen

Ist- und Ziel-Zustand haben jeweils einen ***Datum***. Beide Daten liegen meistens ***viele Tage*** auseinander.

Ist-Zustand *(Datum: 1. April)*

Anzahl MA = 6
Bedarf = 88 Stk/AT

Regel- Arbeitszeit: 6:00 – 14:00
Arbeitszeit Brutto = 480 min/AT
Pausen: 2 x 15 min, 2 x 5 min = 40 min
Arbeitszeit Netto = 440 min/AT
Kundentakt = 440/88 = 5 min

NWZZ = 4 min/Stk
Montagezeit = 24 min/Stk
Störungsanteil = 21 %
Rüstanteil = 4 %
Rüstvorgänge = 1 Rüsten/AT
Rüstzeit = 20 min/Rüstvorgang
Ist-Arbeitszeit = 510 min/AT
Überzeit = 30 min/AT

Ziel-Zustand *(Datum: 1. Juni)*

Anzahl MA = 5
Bedarf = 88 Stk/AT

Regel- Arbeitszeit: 6:00 –
Arbeitszeit Brutto = 480 min/AT
Pausen: 2 x 15 min, 2 x 5 min = 40 min
Arbeitszeit Netto = 440 min/AT
Kundentakt = 440/88 = 5 min

Geplante ZZ = 4:18 min/Stk
Montagezeit = 21:30 min/Stk
Störungsanteil = 10%
Rüstanteil = 4 %
Rüstvorgänge = 5 Rüsten/AT
Rüstzeit = 3:30 min/Rüstvorgang
Ist-Arbeitszeit = 440 min/AT
Überzeit = 0 min

Mein aktueller Ziel-Zustand

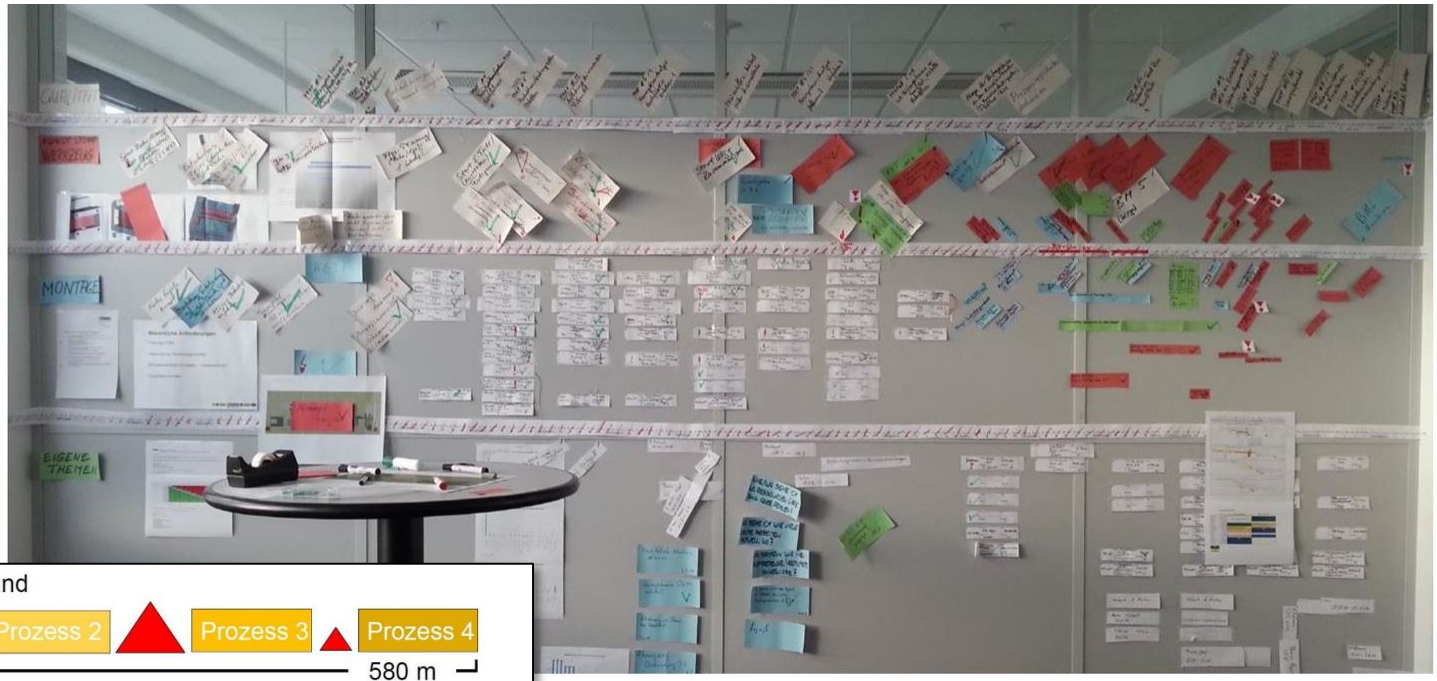
Ziel-Zustände kann man auf der Zeit-Achse auch sehr fein ***unterteilen***!

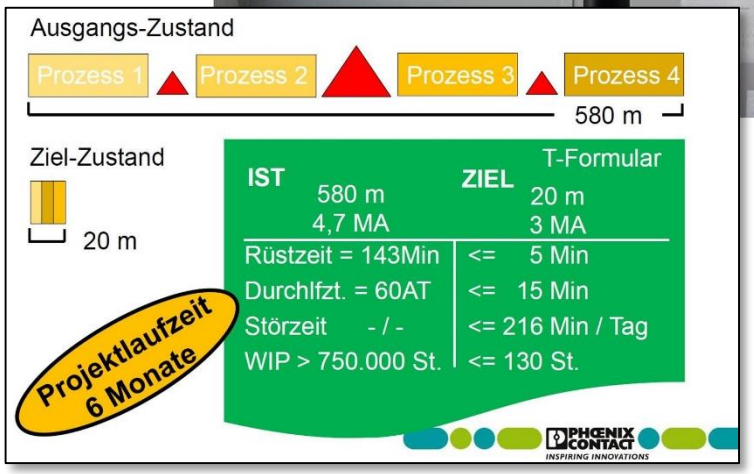
Datum	1. April																			1. Mai																						1. Juni
Tag	**1**	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	**20**	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	**40**
Störanteil [%]	**21**	21	20	20	20	20	19	19	19	18	18	18	18	17	17	17	16	16	16	**15**	15	15	15	14	14	14	13	13	13	13	12	12	12	11	11	11	11	10	[illegible]	[illegible]
Montagezeit [min]	**24**	24	24	24	24	24	24	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	**22**	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21	21	21	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	**21**
Rüstzeit [min]	**20**	20	19	19	18	18	17	17	16	16	16	15	15	14	14	13	13	12	12	**11**	11	11	10	10	9	9	8	8	7	7	7	6	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	3	3	**3**

Für jede Prozess-Kennzahl kann das ***Tagesziel*** im täglichen Coaching mit dem Ist-Wert abgeglichen werden!

© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015
gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

Beispiel einer Team-Coaching-Wand bei Phoenix Contact präsentiert von Herrn Daniel Plöger am 4. Kata Praktikertag

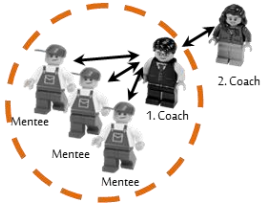
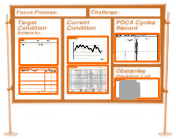
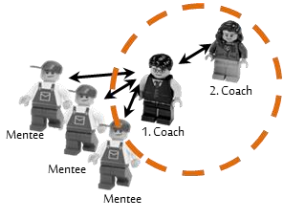
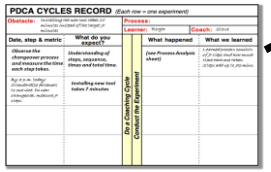
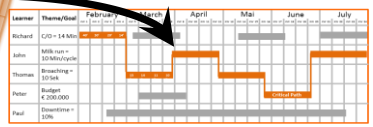




PHOENIX CONTACT
INSPIRING INNOVATIONS

Zum Video von Herrn Plöger geht es hier: YouTube

Die Kata sind fraktal und können fast unverändert dazu genutzt werden größere Teams zu coachen und entwickeln

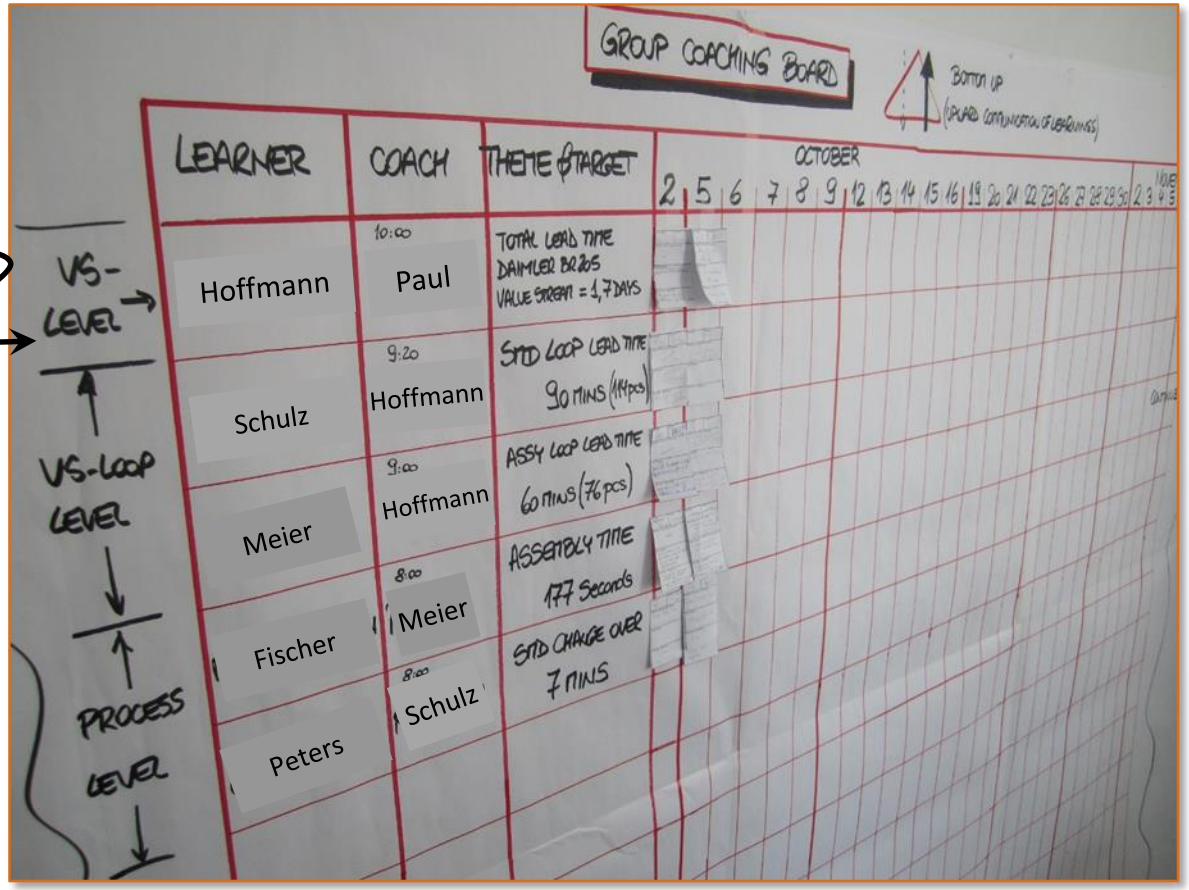
	Coaching durch den 1. Coach	***Coaching durch den 2. Coach*** *(und darüber)*
Wo finden die Coachings statt?	  *Coaching Tafel nah am Prozess*	 *Projektraum oder „War room“*
Wie wird der Ziel-Zustand dokumentiert?	*T-Formular*	*Ziele-Entfaltungs-Wand*
Wie wird das Gelernte aus den Experimenten kommuniziert?	 *Coaching Formular*	 *Gruppen Coaching Wand*

© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015

gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

Noch ein Beispiel einer Gruppen-Coaching-Wand

Auf dieser Gruppen-Coaching-Wand gibt es eine Zeile pro *Verbesserer* und eine Spalte *pro Tag*



Coaching-Wand dient täglicher Zusammenfassung und Steuerung aller Coachings- und Verbesserungsaktivitäten

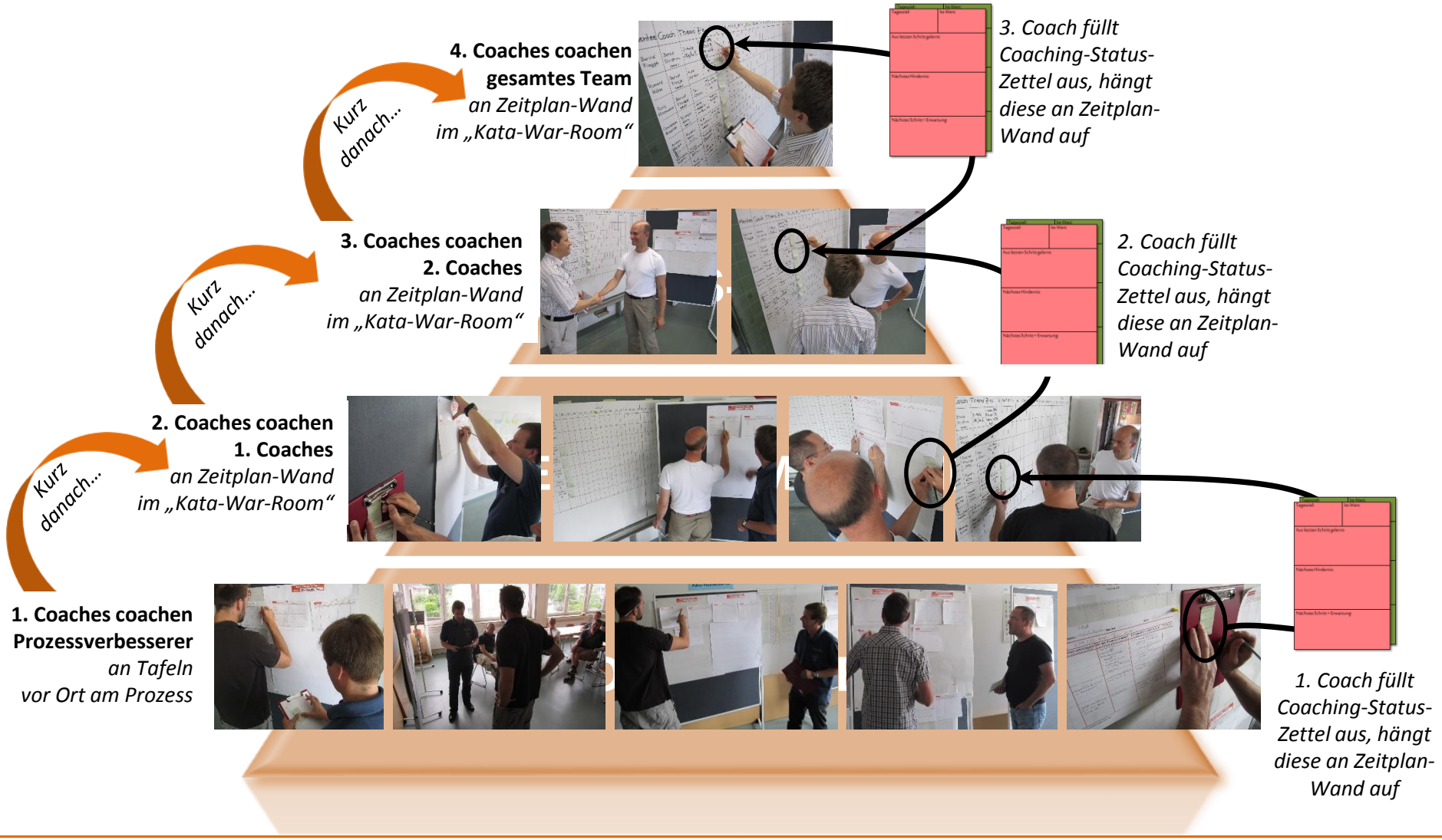
Auf der Gruppen-Coaching-Wand gibt es eine Zeile pro *Verbesserer* und eine Spalte *pro Tag*

Jeder *Coach* füllt nach jedem Coaching-Gespräch eine sogenannte „PDCA-Karte“ aus. Diese wird anschließend an die Wand geklebt.

Auf jeder nächsten Ebene kann dann jeder Mentee seinem Coach den aktuellen Ist-Zustand seines zunehmend größeren Teams an Hand der „PDCA-Karten“ sehr effizient berichten.

© 2015 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de

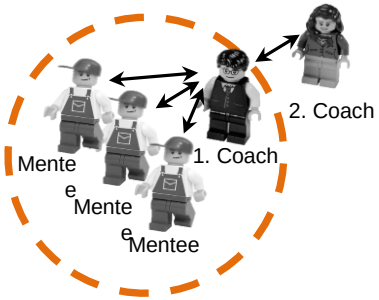
Die Coaching-Kata wiederholt sich auf jeder Ebene und wird auch zur Organisationsentwicklung genutzt



© 2015 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de

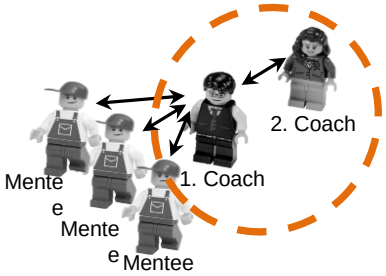
Kata ist fraktal und kann somit verwendet werden um zu „Lernen und verbessern wie wir lernen und verbessern“

Lernen und Verbessern



Coaching durch den
1. Coach

Lernen und Verbessern WIE
wir Lernen und Verbessern



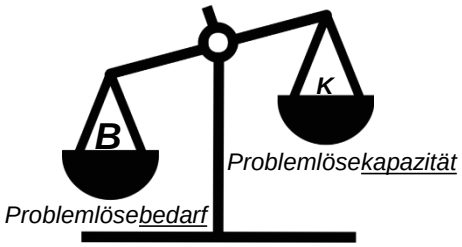
Coaching durch den
2. Coach
(und darüber)

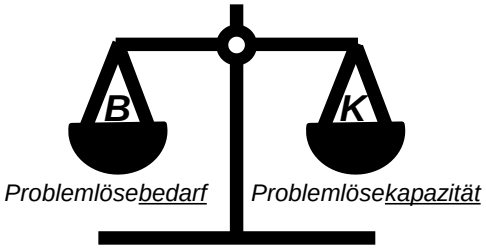
Die Lernende Organisation lernt täglich besser zu lernen!

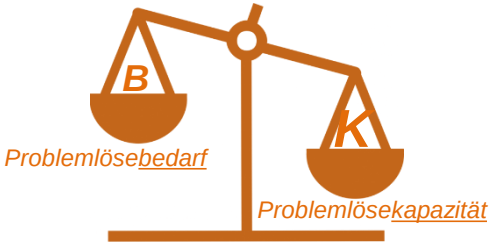
© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015
gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

Erst Verbesserungs- und Coaching-Überkapazität ermöglicht nachhaltige Verbesserung und Innovation

Drei mögliche Szenarien:







Beispiel 1: *Bedarf = 100 Probleme/Wo.*
Kapa = 50 Probleme/Wo.

Probleme priorisieren (Pareto),
„kleine“ Probleme ignorieren:
führt zu „Feuerlösch-Modus“

Beispiel 2: *Bedarf = 100 Probleme/Wo.*
Kapa = 100 Probleme/Wo.

Entstehende Probleme können
abgearbeitet werden,
Standards können wieder hergestellt werden

Beispiel 3: *Bedarf = 100 Probleme/Wo.*
Kapa = 150 Probleme/Wo.

Fast kein „Feuerlöschen“,
Überkapazität ermöglicht
Verbesserung und Innovation

Um unsere Verbesserungskapazität mit Kata zu optimieren sollten wir unsere Ist- und Soll-Kapazität messbar machen

Auf der
Gruppen-Coaching-Wand
gibt es
eine Zeile *pro Verbesserer*
und eine Zelle *pro Tag*

Fehlende Coaching-Karte
bedeutet: „an diesem Tag fand
kein Coaching statt“

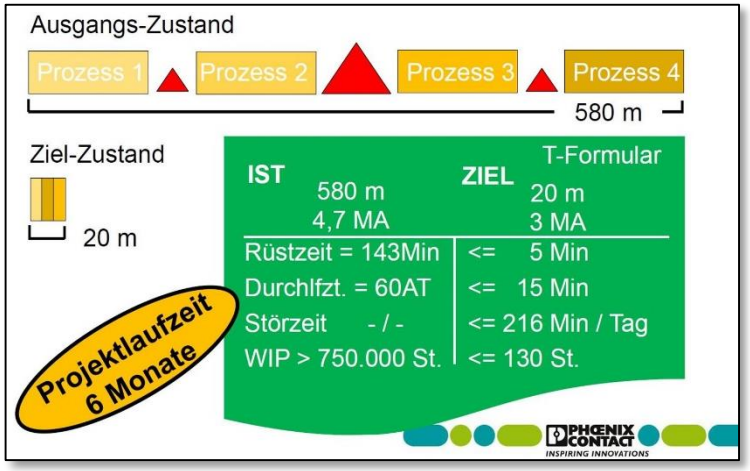
→ *„Welche Hindernisse halten dich aktuell davon ab deine MA täglich zu coachen?“*

Terminabweichungen (auch kleinste!) helfen zu erkennen wo die Verbesserungs- und Coaching-Kapazität nicht reichen

Terminabweichung

=

Hindernisse?



PHOENIX CONTACT
INSPIRING INNOVATIONS

Zum Video von Herrn Plöger geht es hier: YouTube

Um unsere Verbesserungskapazität mit Kata zu optimieren sollten wir unsere Ist- und Soll-Kapazität messbar machen

Auf der Gruppen-Coaching-Wand gibt es eine Zeile *pro Verbesserer* und eine Zelle *pro Tag*

Fehlende Coaching-Karte bedeutet: „an diesem Tag fand *kein Coaching* statt“

→ *„Welche Hindernisse halten dich aktuell davon ab deine MA täglich zu coachen?“*

Rote Coaching-Karte bedeutet: „Tagesziel nicht erreicht, wir fallen zurück, hier sollte die Verbesserungs- und Coaching-Kapazität erhöht werden“

→ *„Welche Hindernisse halten dicht/„XY“ aktuell davon ab dein/sein/ihr Tagesziel zu erreichen?“*

→ *ggf. unterstützt Coach seinen Verbesserer mit eigener Kapazität*

© 2015 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de

Die Problemlösekapazität einer Organisation hängt von Ihrer Coaching-Kapazität bzw. Coaching-Frequenz ab

Wie ist der Ziel-Zustand für die Verbesserungskapazität Ihrer Coaching-Organisation?

Vier Kennzahlen:

1- Anzahl Coaches pro Ebene
2- Coaching Frequenz pro Tag
3- Coaching-Dauer pro Gespräch (Effizienz)
4- Anteil effektiver Coachings (z. B. Daten vorhanden)

Beispiel Ziel-Zustand:

+ *1 Werkleiter (3. Coach)*
+ *4 Wertstrom-Manager (2. Coach)*
+ *8 WS-Schleifen-Manager (1. Coach)*
+ *40 Prozessverbesserer (1:5 MA)*
+ *200 Mitarbeiter im Prozess*

---

253 Mitarbeiter im Werk

davon 53 Verbesserer im Werk
2 Coachings pro Verbesserer am Tag
106 Verbesserungsschritte am Tag
20 Minuten pro Coaching
80-200 Coaching-Minuten pro Coach am Tag
ca. 390 Verbesserungs-Stunden pro Tag
ca. 35 Coaching-Stunden pro Tag (<10%)

⟶ ***Täglicher Terminplan für alle Coachings***

© 2015 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de

Welchen Ziel-Zustand haben Sie für die Coaching- und Verbesserungskapazität Ihrer Organisation?

Ist-Zustand (Datum:)

Coachings pro Tag Gesamt =
Anzahl MA Ihrer Organisation =

Anzahl MA im Prozess =
Anzahl Verbesserer am Prozess =
Anzahl 1. Coaches =
Anzahl 2. Coaches =
Anzahl 3. Coaches =
Anzahl Coachings pro Tag und Coach =
Coching-Dauer pro Gespräch =
Zeit pro Tag zum Coachen pro Coach =

Ziel-Zustand (Datum:)

Coachings pro Tag Gesamt =
Anzahl MA Ihrer Organisation =

Anzahl MA im Prozess =
Anzahl Verbesserer am Prozess =
Anzahl 1. Coaches =
Anzahl 2. Coaches =
Anzahl 3. Coaches =
Anzahl Coachings pro Tag und Coach =
Coching-Dauer pro Gespräch =
Zeit pro Tag zum Coachen pro Coach =

© Copyright Verbesserungskata.de, Gerardo Aulinger, 2015
gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

Kata! Jeder, jeden Tag!

Vielen Dank

Gerd Aulinger
5. KATA-Praktikertag am 20.11.2015 in Stuttgart

Diese Unterlagen sind Copyright © 2015 Gerardo Aulinger, verbesserungskata.de

Vorlagen

für Coaching in der Coaching-Kaskade

Tagesziel:	Ist-Wert:	Tagesziel:	Ist-Wert:	Tagesziel:	Ist-Wert:	Tagesziel:	Ist-Wert:
Aus letzten Schritt gelernt:		Aus letzten Schritt gelernt:		Aus letzten Schritt gelernt:		Aus letzten Schritt gelernt:	
Nächstes Hindernis:		Nächstes Hindernis:		Nächstes Hindernis:		Nächstes Hindernis:	
Nächstes Schritt + Erwartung:		Nächstes Schritt + Erwartung:		Nächstes Schritt + Erwartung:		Nächstes Schritt + Erwartung:	
Tagesziel:	Ist-Wert:	Tagesziel:	Ist-Wert:	Tagesziel:	Ist-Wert:	Tagesziel:	Ist-Wert:
Aus letzten Schritt gelernt:		Aus letzten Schritt gelernt:		Aus letzten Schritt gelernt:		Aus letzten Schritt gelernt:	
Nächstes Hindernis:		Nächstes Hindernis:		Nächstes Hindernis:		Nächstes Hindernis:	
Nächstes Schritt + Erwartung:		Nächstes Schritt + Erwartung:		Nächstes Schritt + Erwartung:		Nächstes Schritt + Erwartung:	

COACHING KATA
Chain Edition

Die 5 Fragen*

1 - Was ist der Ziel-Zustand deines Prozesses? (Wertstromes/Wertstromschleife)

2 - Was ist der aktuelle Ist-Zustand deines Prozesses? (Wertstromes/Wertstromschleife)

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

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

Reflektieren Sie die Erkenntnisse des letzten Schrittes

2.0- Welche Coaching-Gespräche hast du zuletzt geführt und was hast du daraus gelernt?
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.

3a - Welche Hindernisse halten dich (euch) aktuell davon ab, den Ziel-Zustand (das Tagesziel) zu erreichen?

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

Karte umdrehen, um das Eine Hindernis zu detaillieren →

Seien Sie sehr spezifisch wenn Sie das Problem beschreiben

Ein sehr detailliertes Verständnis von Ursache und nummerischer, 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?

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

Karte umdrehen, um den Nächsten Schritt zu detaillieren →

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.

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

Immer nur einen Schritt als nächstes angehen

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

** 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.*

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

© Copyright Verbesserungskata.de, 2015

Blatt hier falten!