# *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

**Diese Unterlagen sind Copyright © 2018 Gerardo Aulinger, Verbesserungskata.de**

"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)

© Copyright Verbesserungskata.de, 2018
Gerd Aulinger, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

**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)

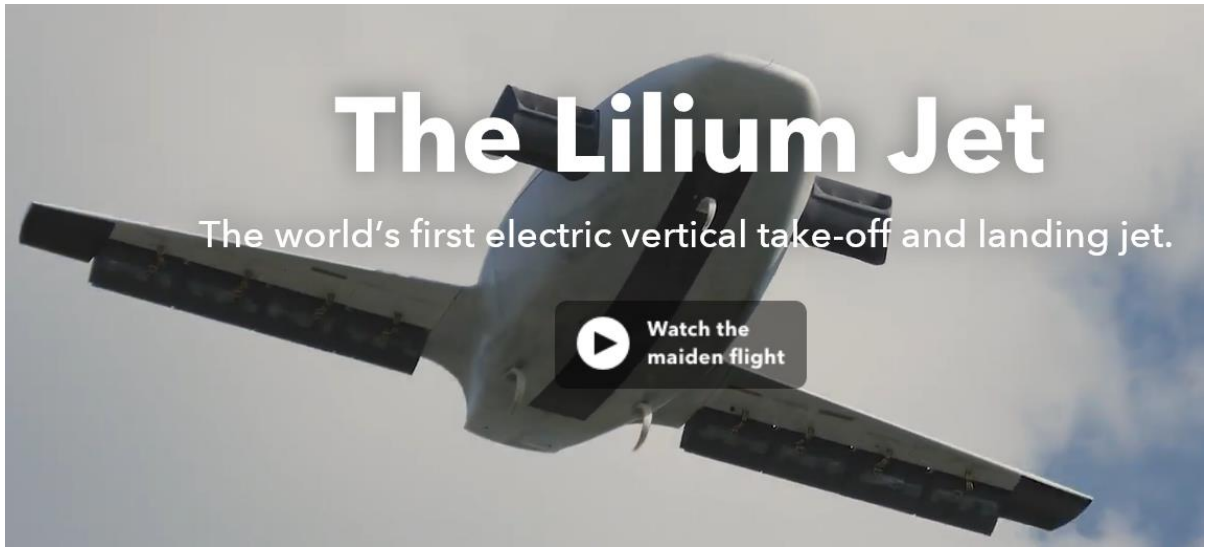
© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

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

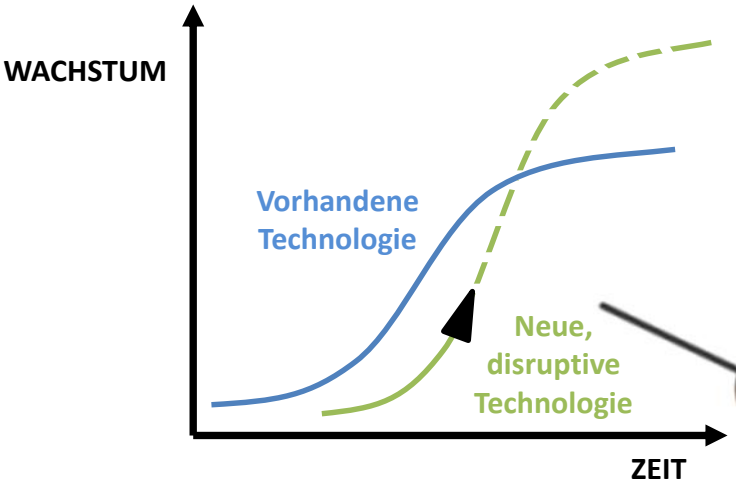
Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit wurde eine Rakete ein zweites Mal in den Orbit geschickt und sicher zurückgeflogen und gelandet.
(Quelle: SpaceX, 30. März 2017, The Verge)

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# 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



© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# Wir befinden uns am Anfang einer Raumfahrtrevolution:
# „ We must make life multiplanetary?“ *Elon Musk*

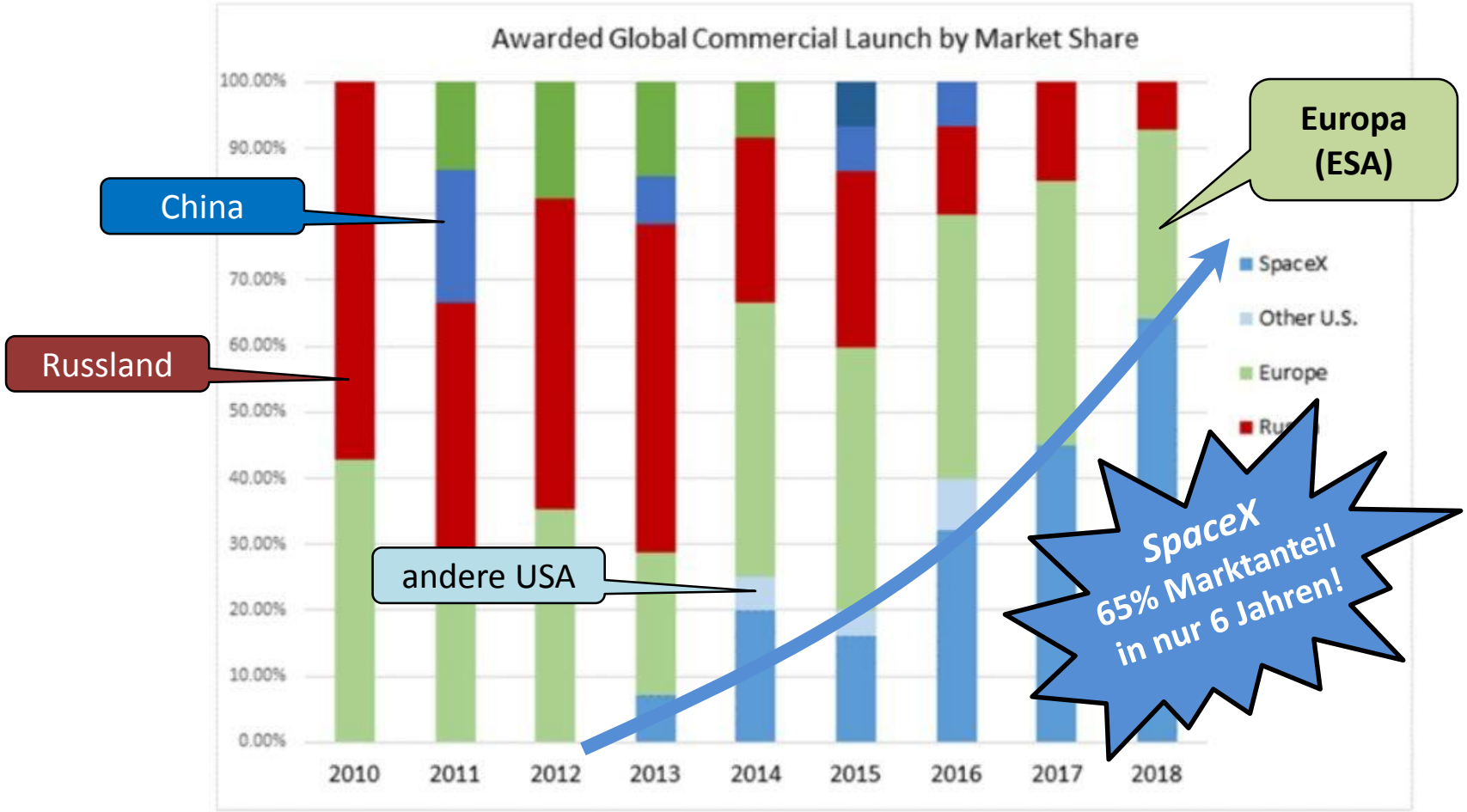



**Figure 1: Global Commercial Market Share**

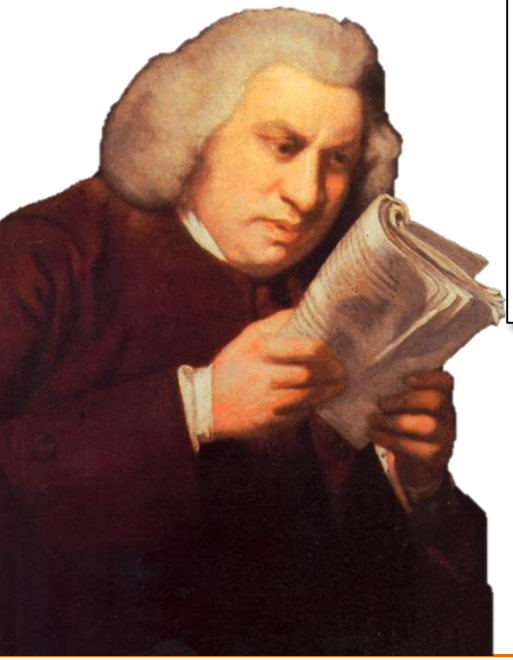
© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# 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,

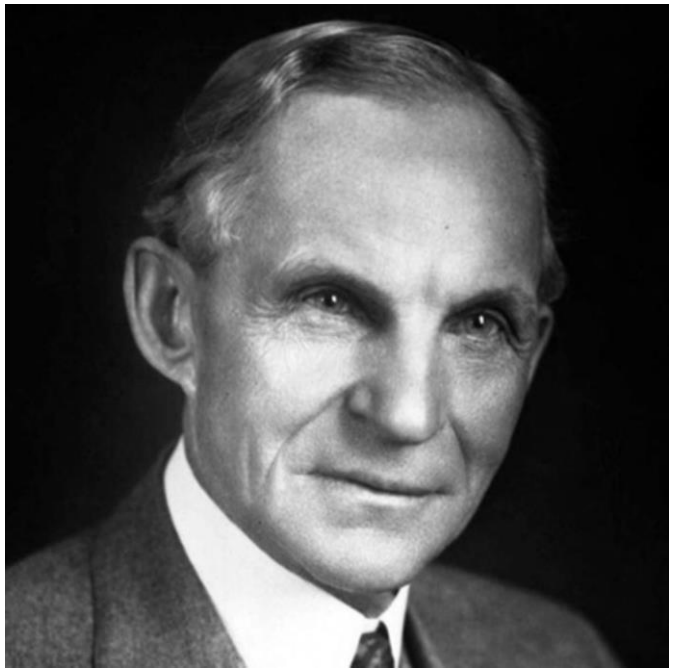
**viel zu viele <u>Innovationen</u> entstehen nicht in**

***etablierten* Unternehmen.**

## Woran könnte das liegen?

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# 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. "

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

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

**Kernkompetenz: Röhrenfernseher**

**Kernkompetenz: Buchdruck**

**Kernkompetenz: Tastentelefone**

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

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

UNSER HIRN TENDIERT DAZU

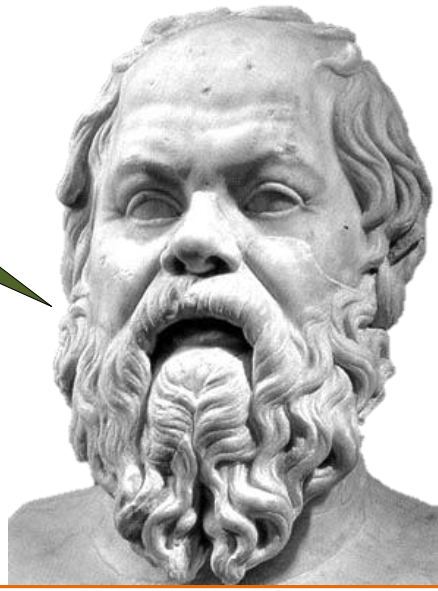
VORELIG ZU ENTSCHEIDEN

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

I INSFB UIBN TFNDIFBT DAZI I VOBFIUC ZI I FNTSCUFIDFN

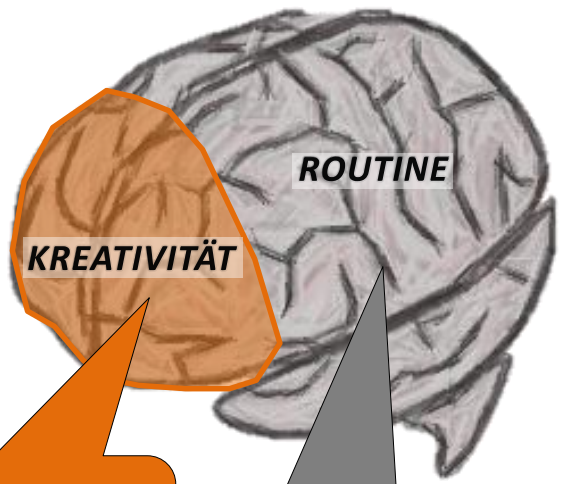
Wow! Ich habe gedacht ich wüsste was da steht!
Mein Hirn hat mich getäuscht und die „Wissenslücken“ mit Vorurteilen vervollständigt!

„Ich weiß dass ich nicht weiß, und kaum das!“
*Sokrates 469 bis 399 v. Chr*

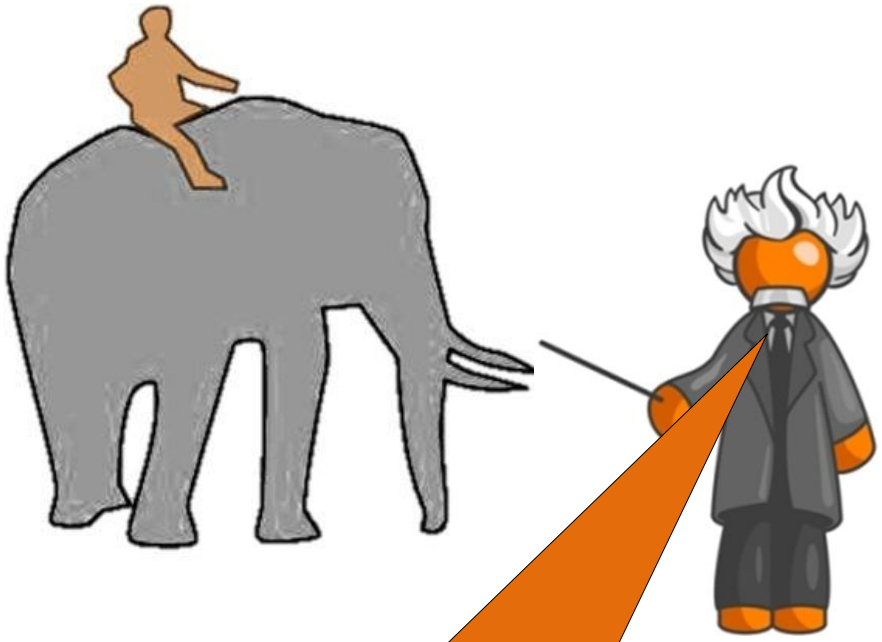


# Unser Hirn kann, vereinfacht dargestellt, in ein langsames, bewusstes, kreatives und ein routiniertes, schnelles, unbewusstes unterteilt werden

**Unser Hirn verhält sich gewissermaßen…**




**…wie ein Reiter mit seinem Elefant**

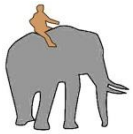


Ca. 50 Rechnungen pro Sekunde die Sie bewusst kontrolliern können

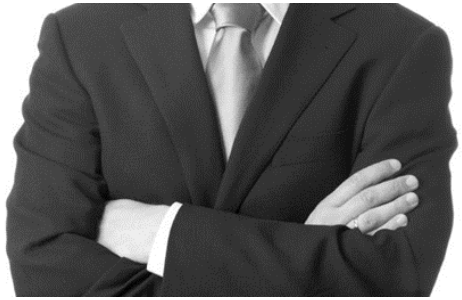
Ca. 10.000.000 Rechnungen pro Sekunde die völlig unbewusst ablaufen und sich Ihrer Kontrolle entziehen!

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

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# Lassen Sie uns kurz Ihren unbewussten  Elefant in ein kleines Experiment aktivieren!

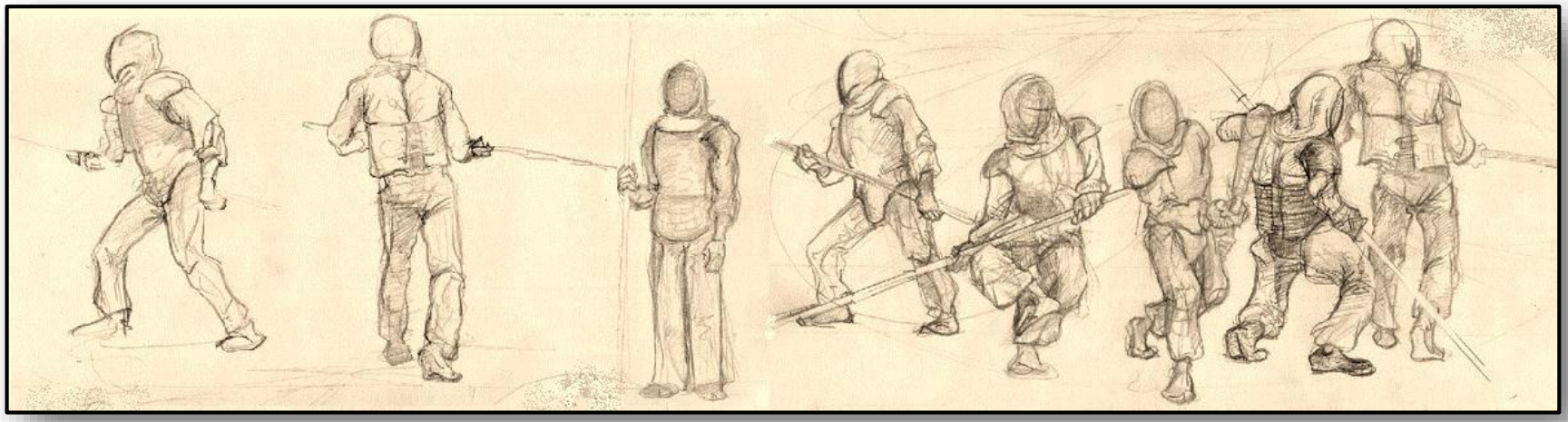
Das fühlt sich nicht gut an!
Mein Elefant ist zu stark!
Darf ich bitte in die
ursprüngliche Position zurück?



**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 in verschiedensten Organisationen Coching-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!

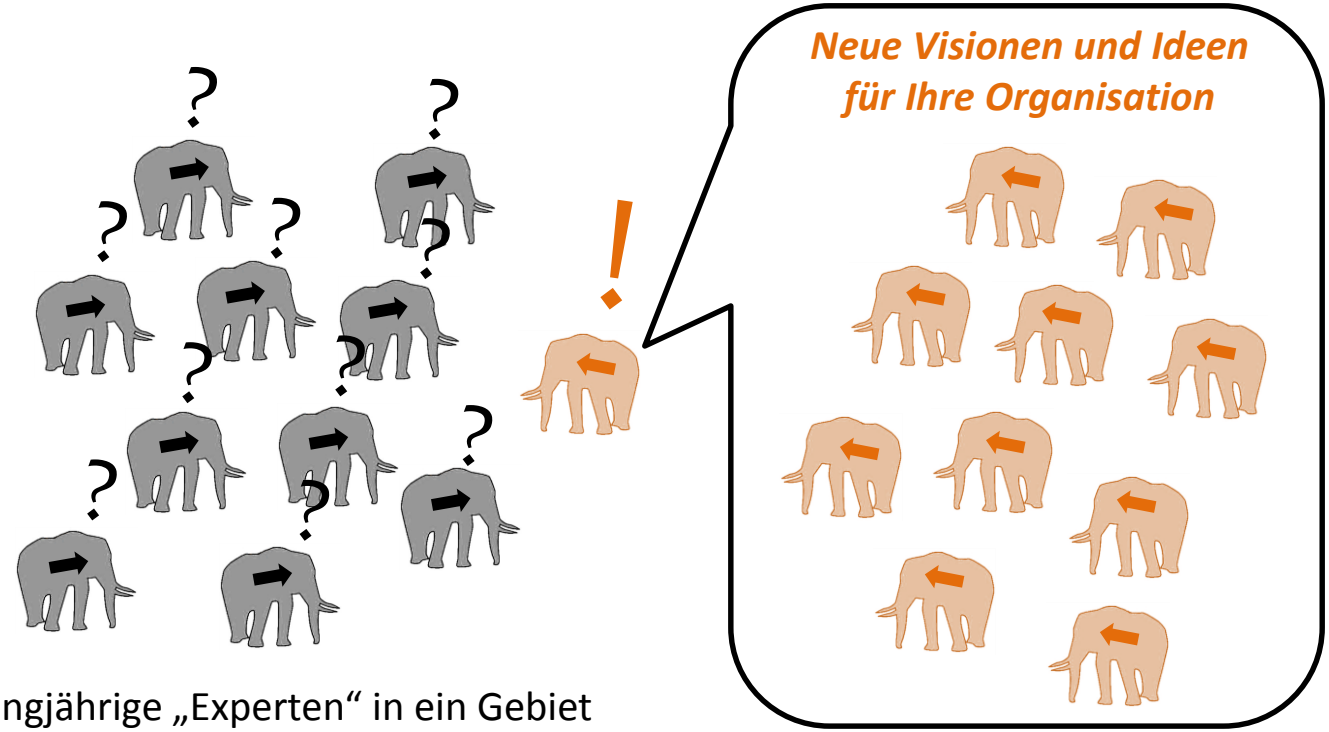
3- ***Wissen* Sie schon, wie es funktionieren wird?** Nein!

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!*

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

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

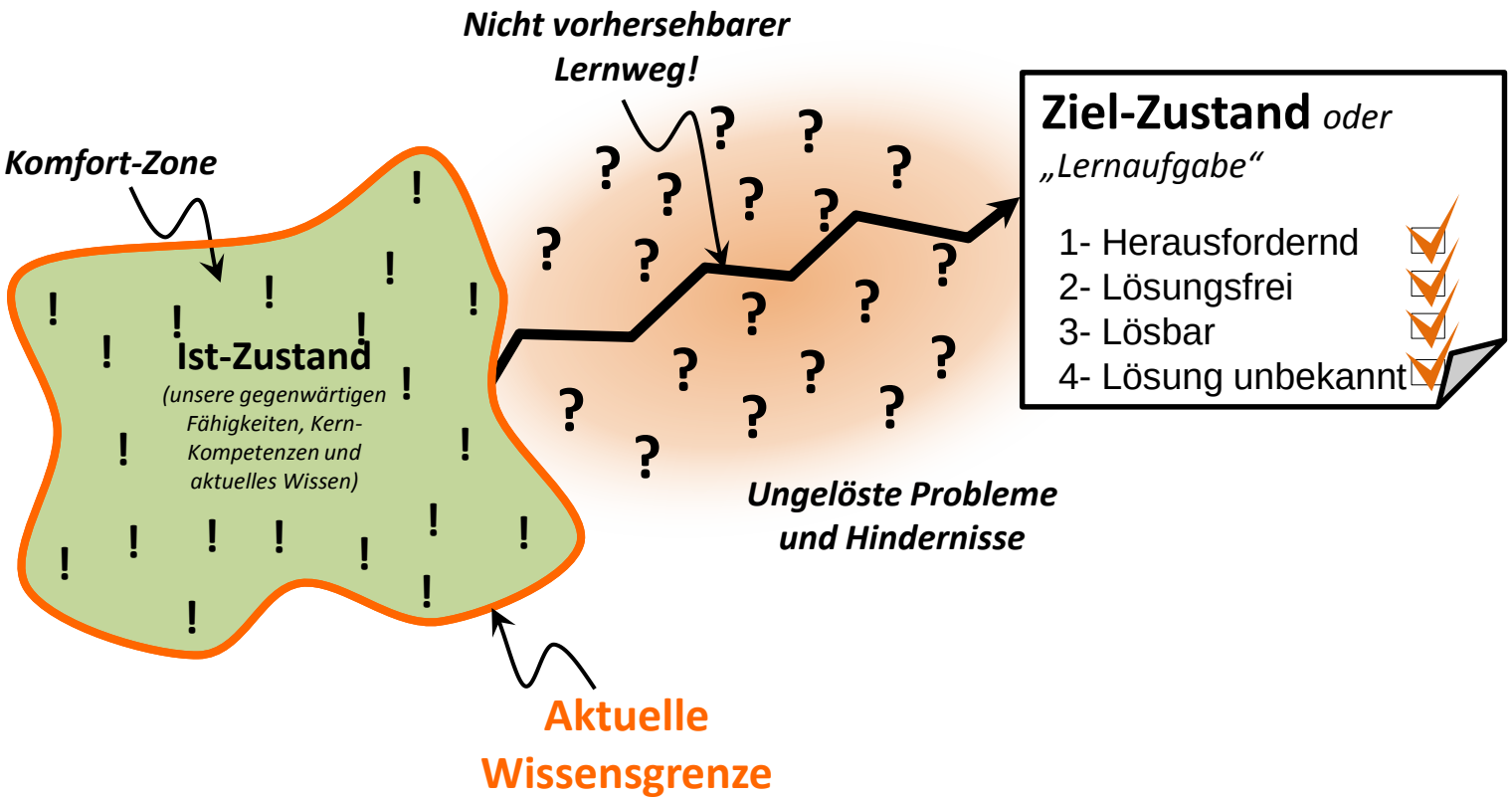



Langjährige „Experten“ in ein Gebiet

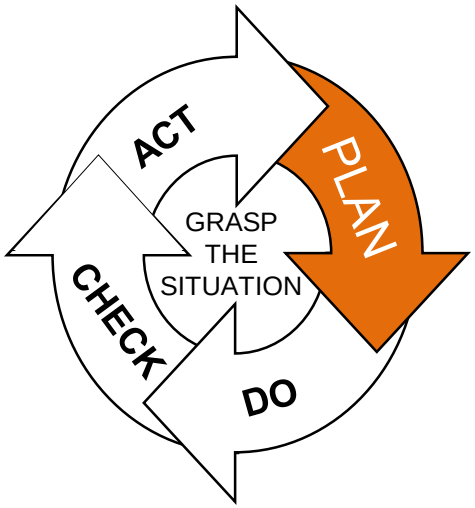
# Die Verbesserungskata ist eine Routine um Wissen zu schaffen und neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln

**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 wahres, ***wissenschaftliches Lernen*** stattfinden kann!

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

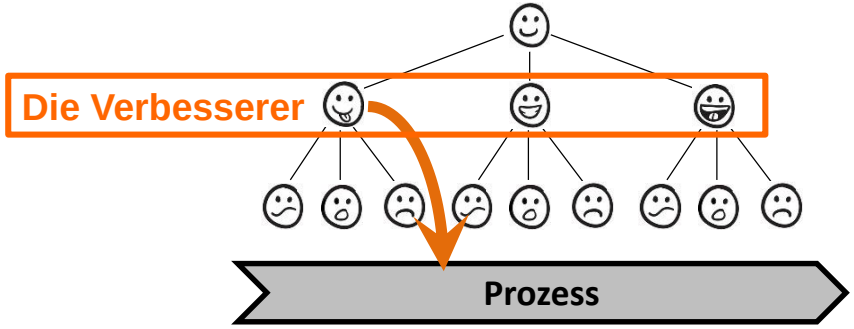
**Wie können wir mit Hilfe der *Verbesserungskata* eine wahre, starke Innovationskultur entwickeln?**

**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?**

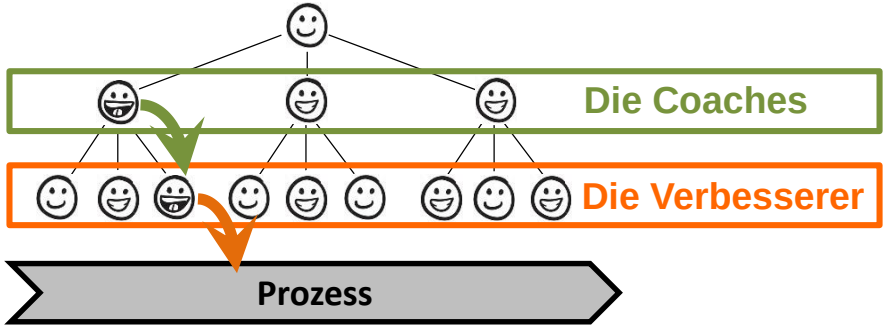
# “Die meisten Automobilisten bauen gute Autos. Wir bauen gute Leute, und die bauen gute Autos!” - Toyota

**Optimierung durch "Experten" in regelmäßigen Workshops**




**Verbesserungskapazität und Innovationskraft bleiben ungenutzt und werden knapp gehalten.**

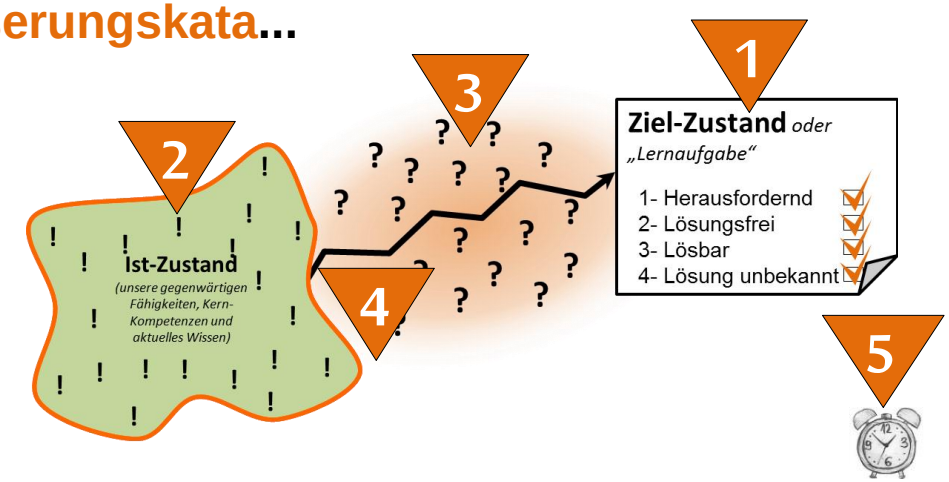
**Optimierung durch Jeden und jeden Tag!**




**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 <u>Ziel-Zustand</u> deines Prozesses?***

***2 – Was ist der <u>aktuelle Ist-Zustand</u> deines Prozesses?***

***3 – Welche <u>Hindernisse</u> halten dich aktuell davon ab deinen Ziel-Zustand zu erreichen? Welches <u>eine</u> davon gehst du als nächstes an?***

***4 – Was ist deshalb dein <u>nächster Schritt</u> (bzw. Experiment) und was erwartest du daraus zu <u>lernen</u> (Hypothese)?***

***5 – Wann können wir uns ansehen was du aus diesem Schritt <u>gelernt</u> hast?***

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# 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.

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.

① Mitarbeiter im Prozess

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?

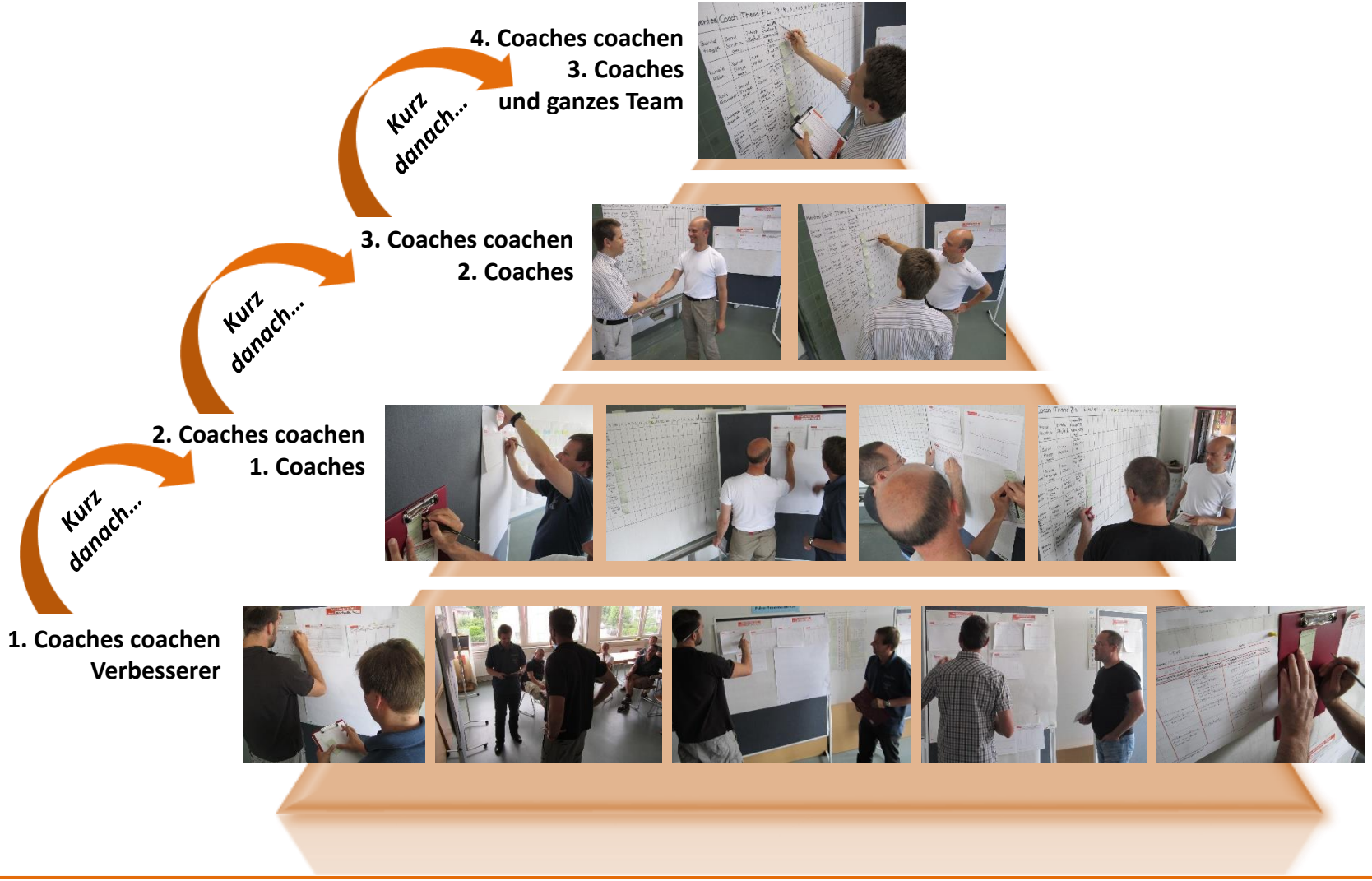
Was ist deshalb dein nächster Schritt und was erwartest du daraus zu lernen?

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

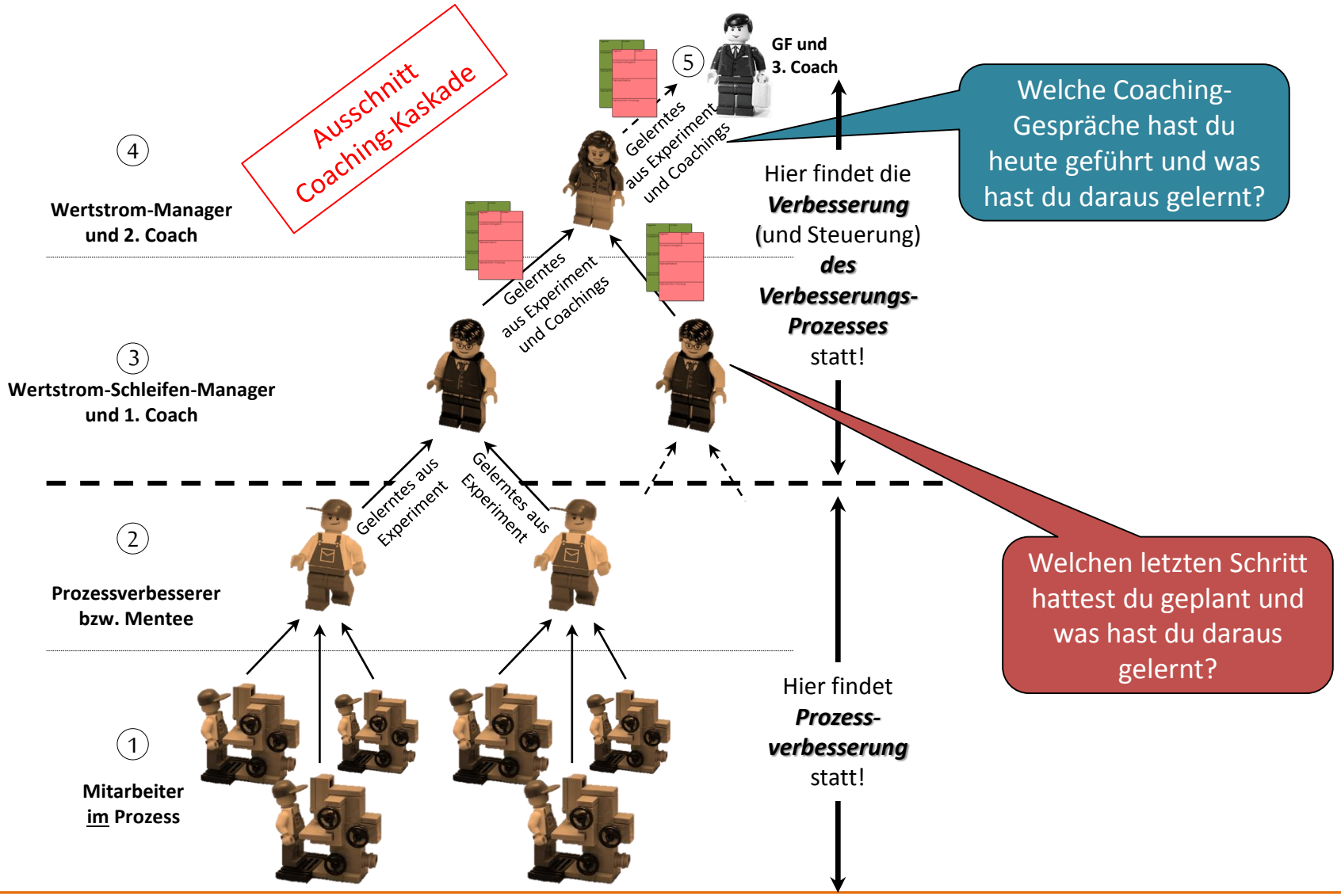
Gut! Dann bin ich morgen um 10:00 wieder hier. Vielen Dank!

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# 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?

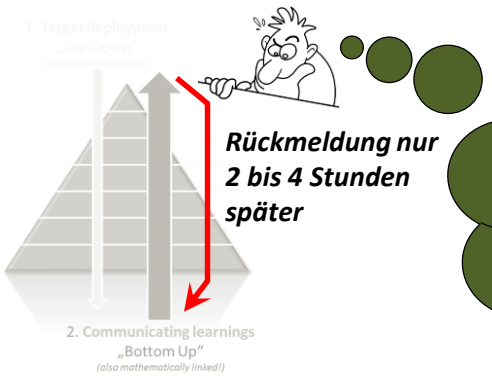
Welchen Schritt hat dieser Mentee für heute geplant?

Was hat dieser Mentee aus dem letzen 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…

Unmittelbar danach…

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

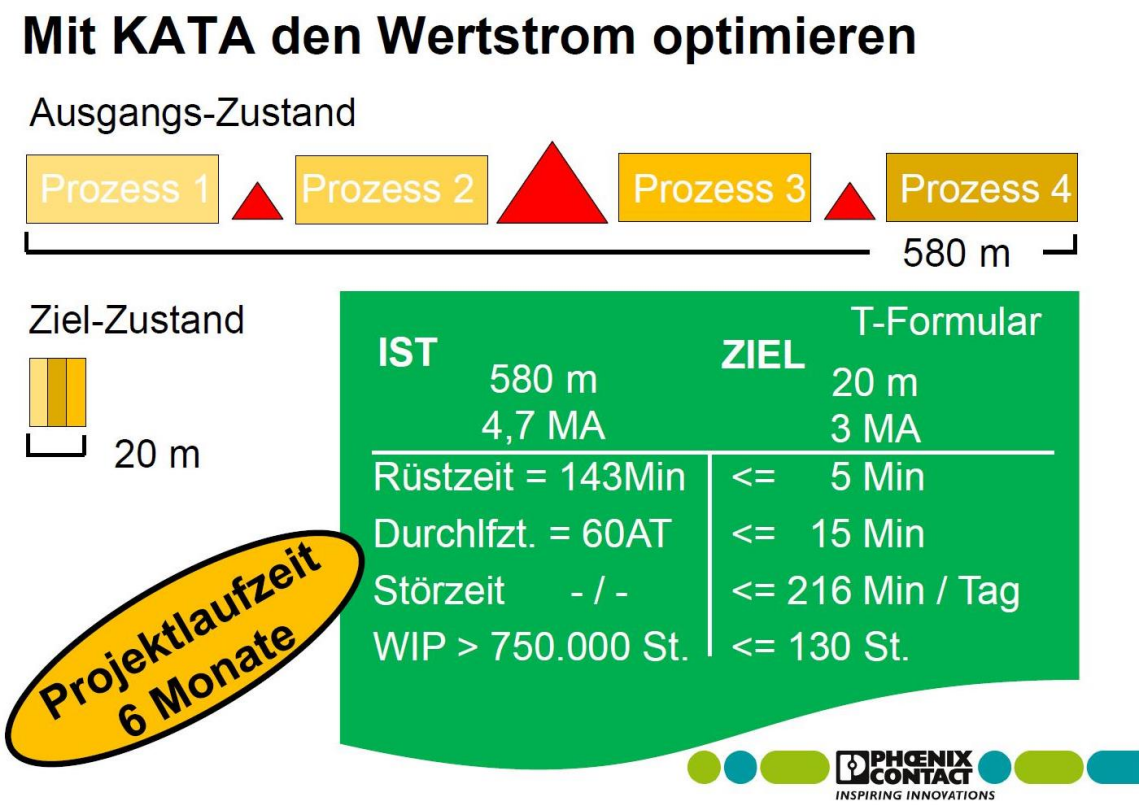
# Kata kann in komplexeren Projekten genutzt werden wie am 4. Kata Praktikertag von PhoenixContact präsentiert

Daniel Plöger
Leiter Produktion BU PCC

PHOENIX CONTACT
INSPIRING INNOVATIONS

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




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

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# 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

© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

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

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

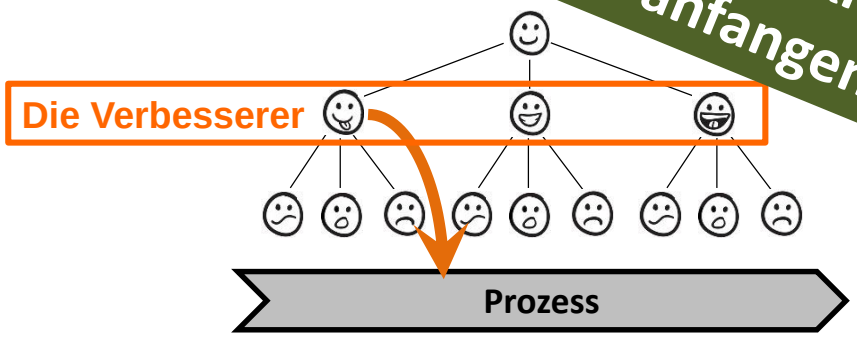
**Welche neue Rolle resultiert daraus für unsere *Führungskräfte und Coaches* um dies zu erreichen?**

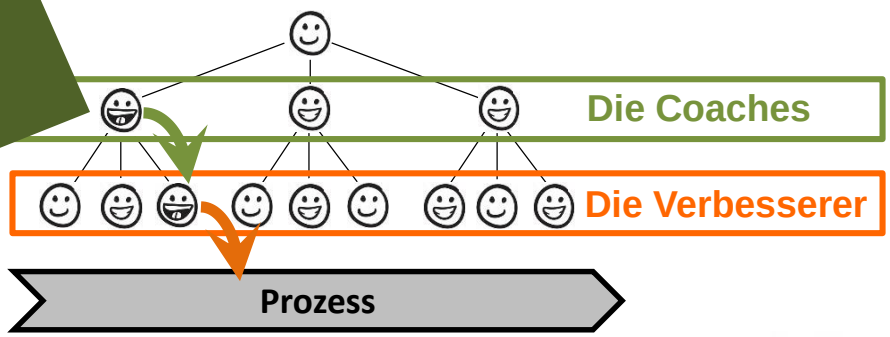
**Wie können wir damit beginnen eine hochmotivierte, wissenschaftlich *lernende Organisation* aufzubauen?**

# “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 Jeden und jeden Tag!**




**Verbesserungskapazität und Innovationskraft bleiben ungenutzt und werden knapp gehalten.**

**Verbesserungskapazität und Innovationskraft werden voll entfaltet und kontinuierlich erweitert.**

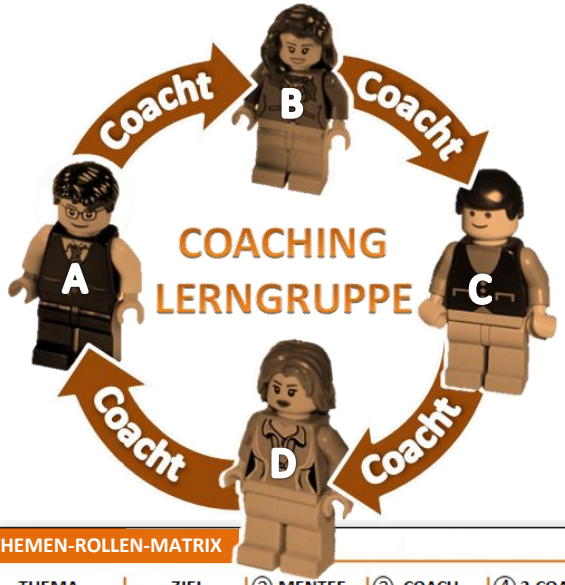
Als Erstes steht also die Entwicklung guter Kata-Coaches an!

# „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

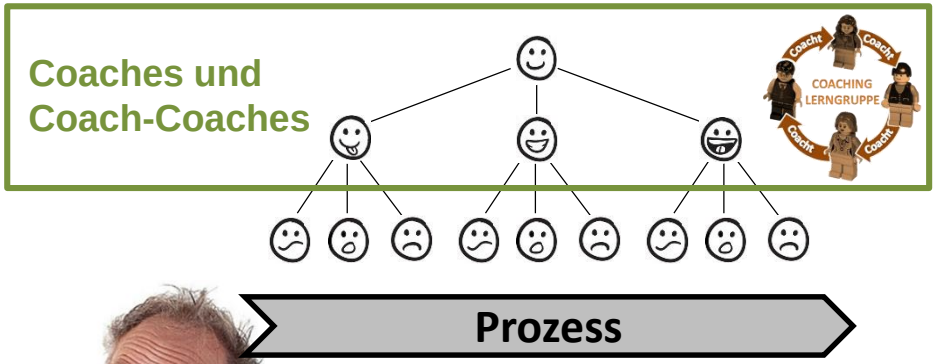
Coach

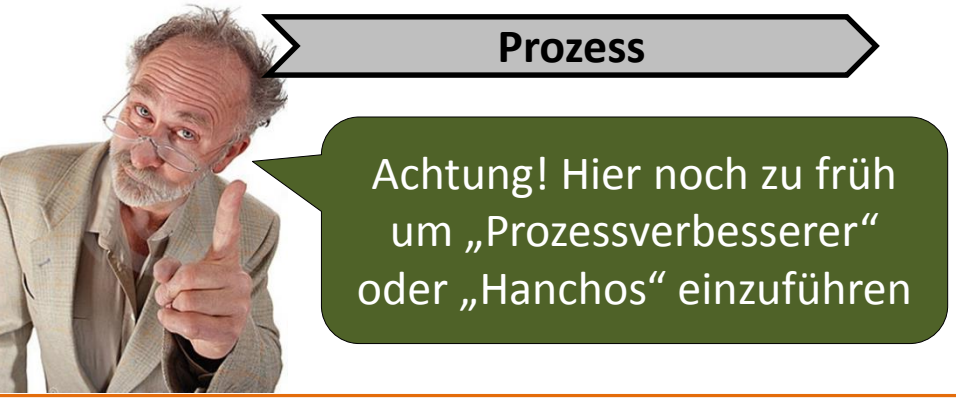
Wenn ich das richtig sehe, dann beinhaltet der nächste Schritt keine widerlegbare Hypothese.

Meine Empfehlung wäre…

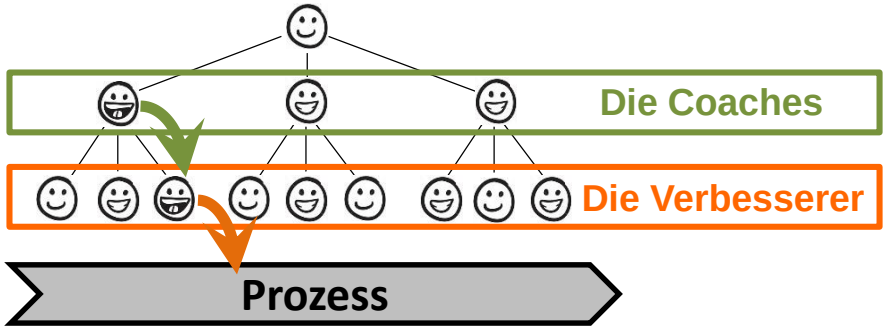
# Die Entwicklung guter Kata-Coaches ist notwendig um danach Verbesserer in der Arbeit mit Kata zu trainieren

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



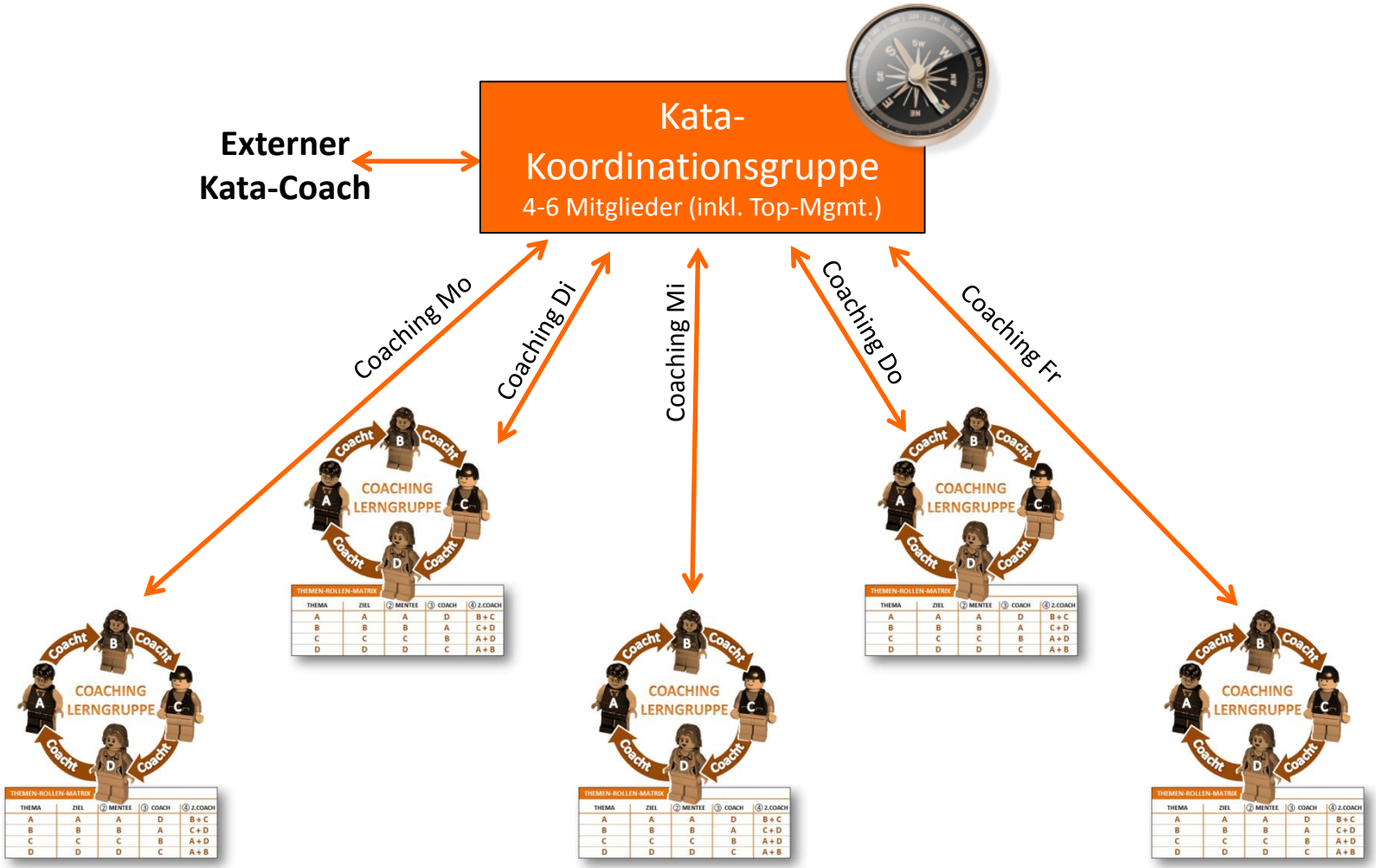




**…um anschließend durch Coaching in der Kata die Verbesserer am Prozess zu trainieren!**




© 2018 Gerardo Aulinger, www.verbesserungskata.de, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018

# Kata-Koordinationsgruppe koordiniert und unterstützt Lerngruppen

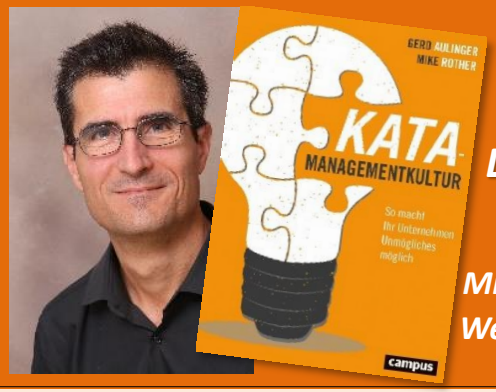


# Immer mehr Organisationen weltweit setzen auf Kata um sich zu entwickeln! Denn Kata funktioniert und macht Spaß!

# 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!**




# Kata Managementkultur

## *Das fortgeschrittene 10-Tage-Kata-Training zum Buch*

***Mit bis zu 16 Führungskräfte und angehende interne Trainer die Kata vor Ort an Ihren Prozessen und Wertströmen erleben, üben und die Einführung als ganzheitliches Managementsystem initiieren.***

## Block 1
*3 Tage*

***Kata Grundlagen und Lerngruppen starten***

Nach einem ersten Theorie-Block in dem wir auf Fragen eingehen wie: „Was ist Kata?", „Wie können wir die Fähigkeit einer Organisation Innovationen zu schaffen und wissenschaftliches Denken zu lehren entwickeln?" „Welche neue Rolle resultiert daraus für unsere Führungskräfte?" wollen wir schnell mit Übungen vor Ort beginnen. Es werden Prozessanalyse, die Definition von Ist- und Ziel-Zuständen, Coaching-Gespräche mit der Coaching-Kata usw. intensiv geübt.

**Zweck der ersten drei Tage:**
bis zu vier 4er-Lerngruppen zu befähigen mit Übungen in der eigenen Firma zu beginnen. Übung macht bekanntlich den Meister, bei Kata geht nichts ohne Übung!

Dann… ca. 2-4 Wochen lang an eigenen, realen Prozessen die Coaching-Kata üben…

## Block 2
*3 Tage*

***Kata vertiefen und auf komplexere Themen erweitern***

Die Teilnehmer haben in der Regel nach den ersten Erfahrungen mit der Verbesserungs- und Coaching-Kata an eigenen, realen Prozessen viel gelernt und auch viele Fragen. Im zweiten Termin werden Fragen geklärt und das Wissen vertieft. Auch die sehr wichtige Rolle des 2. Coaches wird eingeführt. Die mathematisch schlüssige Definition von Ziel-Zuständen ist entscheidend und muss geübt werden. Insbesondere wird wahre Innovation geübt, wofür ein tiefes Problemverständnis unverzichtbar ist.

**Zweck der zweiten drei Tage:**
Das „Geheimnis" wahrer Innovation wird in der Regel im zweiten Termin sichtbar. Die Ergebnisse sprechen für sich, die Motivation weiter die Kata zu nutzen nimmt weiter zu!

Dann… ca. 2-4 weitere Wochen an eigenen, realen Prozessen die Coaching-Kata üben…

## Block 3
*4 Tage*

***Wertstrom, Ziele-Entfaltung und Coaching-Kata-Kaskaden***

Zum ersten Mal erleben Sie wie Kata als Management-System funktioniert. Coachen in Coaching-Kaskaden über mehrere Hierarchie-Ebenen ist essentiell um kollektives Lernen in größeren Organisationen zu ermöglichen. Die ersten zwei Tage dienen der Ziele-Entfaltung über alle Ebenen ausgehend vom Wertstrom. Der Hoshin-Kanri-Prozess inkl. den Catchball-Prozess werden geübt und erlebt. Am dritten und vierten Tag dürfen alle Kata-Coaching im Team als Management-System erleben.

**Zweck der dritten vier Tage:**
Die Macht der Kata wird erlebbar und das enorme Potential offensichtlich! Sie arbeiten parallel an realen Zielen. Die Erweiterung in andere Bereiche kann beginnen.

In der Regel sind Sie jetzt in der Lage Ihr Werk oder Bereich mit Kata-Coaching zu führen. Kein Grund mehr aufzuhören!

© Copyright Verbesserungskata.de, 2018

Gerd Aulinger, gerardoaulinger@aol.com, +49 170 2134018