



Willkommen bei Verbesserungskata.de

Führen, Lernen, Innovation

*Wie wir mit der Verbesserungs-Kata erstaunliche
menschliche Fähigkeiten entfalten können*

Gerardo Aulinger, 2025



Organisationen werden nie besser sein als ihre Mitarbeiter

Gute Ergebnisse

durch

Gute Prozesse

durch

Gute Mitarbeiter

(Fähig x Motiviert)

durch

Gute **Führung**

Gute Ergebnisse
resultieren aus
guter **Führung**



Um im Wettbewerb zu bestehen müssen Organisationen gute Ergebnisse bzgl. Produkt, Kosten, Qualität, Profite usw. liefern. Diese Ergebnisse können nur indirekt nachhaltig optimiert werden indem die Prozesse die sie zustande bringen verbessert werden. Verbesserung kann nur am Prozess stattfinden.

Diese setzt Mitarbeiter voraus die fähig sind zukünftige Zustände zu imaginieren und realisieren die es so noch gar nicht gibt und motiviert sind diese Gedanken zu denken und in die Realität umzusetzen. Da Imaginieren vor Realisieren geht, werden Prozesse niemals besser sein als die Menschen die diese entwickeln, betreuen und verbessern sollen.

Gute Mitarbeiter sind knapp und können nicht durch Selektionsprozessen allein gewonnen werden, sie sollten entwickelt werden. Dies sollte nicht sporadisch und theoretisch sondern täglich und praxisbezogen sein, weshalb es nur am Arbeitsplatz sinnvoll ist und nur die direkte Führungskraft als idealer Mentor in Frage kommen kann. Mitarbeiterentwicklung – und nicht nur MA-Kontrolle - sollte das Tagesgeschäft guter Führungskräfte sein.

Innovative Hochleistungsorganisationen setzen modernes Menschenbild voraus – Menschenbilder prägen Führungsform

Der Mensch ist von Natur aus träge und desinteressiert. Wenn mit einer Aufgabe anvertraut wird er ständig den Weg des geringsten Widerstandes suchend, bei jeder Gelegenheit mangelnder Überwachung nachlässig werden und von sich aus die geringstmögliche Leistung erbringen.



**Misstrauen und
Kontrolle**

Der Mensch ist von Natur aus neugierig und motiviert. Wenn mit einer angemessenen Aufgabe anvertraut wird er ständig versuchen zu lernen und diese mit hoher Hingabe zu erledigen. Bei mangelnder Überwachung wird er selbst Verantwortung übernehmen und für sich die Leistung erbringen wollen.



**Vertrauen und
Freiräume**

Zweck dieser Präsentation ist es versuchen aufzuzeigen wieso beide Menschenbilder sich selbst bestätigen und weshalb nur die rechte Sichtweise von Menschen und Organisationen für die Erreichung von Hochleistungsorganisationen sinnvoll ist.

Wie basierend auf dem rechten Menschenbild Höchstleistung mit Hilfe der Verbesserungs- und Coaching-Katas systematisch erzielt werden kann.

250 Jahre Industrialisierung haben uns zu einer mechanistischen Anschauung von Menschen und Organisationen verleitet

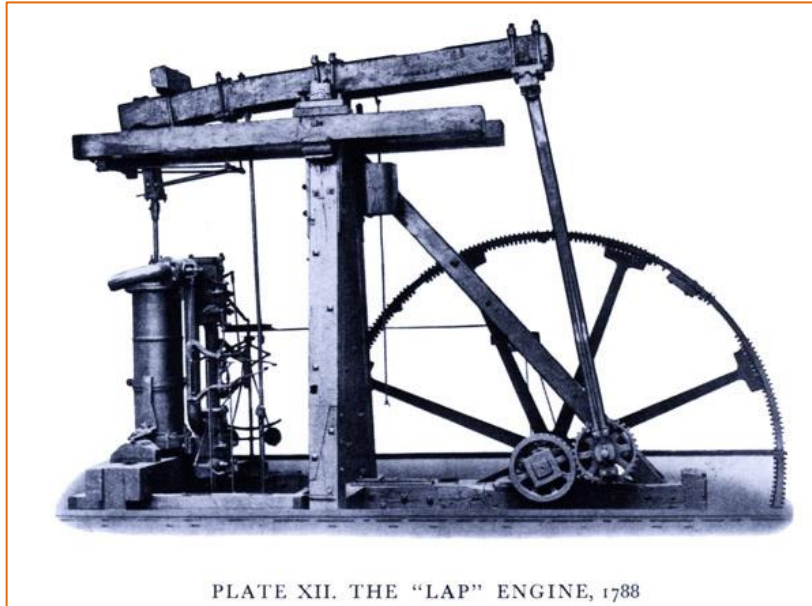


PLATE XII. THE "LAP" ENGINE, 1788

Quelle: Betriebs-Dampfmaschine von James Watt, Deutsches Museum



Quelle: Honda

Viele Versuche Menschen und Organisationen mechanistisch zu Führen und Entwickeln halten sich bis heute, denn Maschinen bzw. Rechner haben immer mehr körperliche bzw. geistige Arbeit von Menschen übernommen. Es entsteht der Eindruck diese könnten Menschen gänzlich ersetzen und umgekehrt Menschen könnten wie solche geführt werden. Mechanische Systeme funktionieren allerdings logisch, linear, mathematisch. Die Input-Output-Sichtweise mancher Führungsansätze stößt an Grenzen.

Nur jeder weiß: Maschinenführer und Menschenführer benötigen ganz andere Fähigkeiten, insbesondere müssen letztere mit menschlichen Emotionen umgehen können, welche noch keine Maschine besitzt.

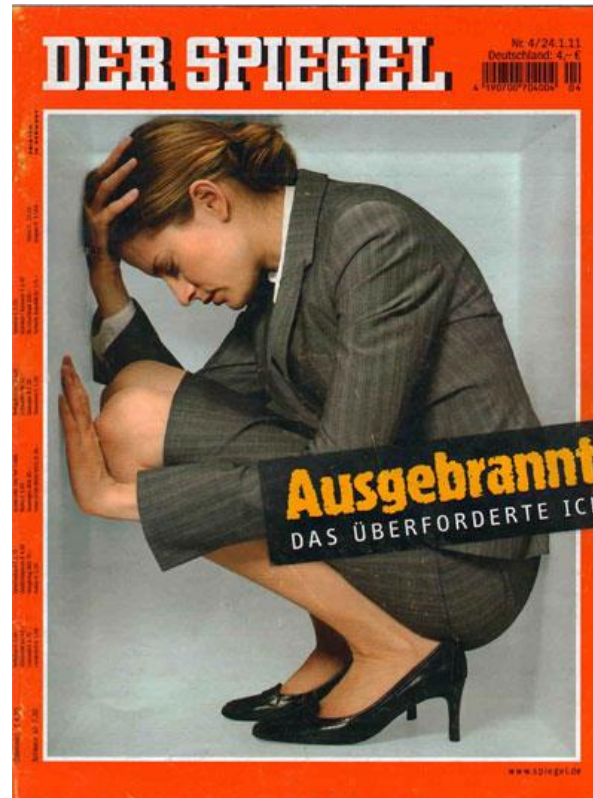
Gefühle funktionieren als **Verstärker oder Dämpfer** und sollten von guten Führungskräften verstanden und richtig gesteuert werden



Wieso hat der Mensch (wie vermutlich viele anderen Tiere auch) im Laufe der Evolution Gefühle entwickelt? Die Natur geht sehr schonend mit Ressourcen um und würde keine Angst, Liebe, Zorn usw. entwickeln wenn diese nicht dem Überleben der Spezies dienen würde.

Gefühle dienen zur Steuerung unserer Handlungen und sind nachweisbar stärker als rationale Überlegungen. Wie sonst könnten wir z.B. gewisse Süchte wie Rauchen, den Raser auf der Autobahn oder den zunehmenden Körpergewicht des durchschnittlichen Deutschen erklären? Die Urmenschen die kein Spaß am Sex hatten bekamen schon damals weniger Nachkommen. Wenn Sie heute diesen Text lesen können, dann sind Sie offensichtlich kein Urenkel dieser lustlosen Urwesen.

Die Gefühle der Menschen zu ignorieren könnte fatale Folgen für die Wirtschaft und uns allen haben



James Womack fragte neulich: „Glauben Sie dass es möglich ist Menschen so zu führen dass diese sich zuverlässig und mit hoher Leistung FÜR die Interessen eines Vorgesetzten bzw. eines Unternehmens einsetzen und dabei dauerhaft und freiwillig GEGEN die eigenen Interessen und Bedürfnisse verstoßen?“

Wenn Gefühle so stark sein können, warum nicht den Spieß umdrehen und sich diese zu Nutze machen? Warum nicht Gefühle so einsetzen dass diese Leistungssteigernd wirken? Womit könnten wir solche Gefühle auslösen?

Was macht euch bei der Arbeit Spaß?



Allein aus wirtschaftlichem Kalkül stellt sich die Frage: Was macht Ihnen bei der Arbeit Spaß?

Übliche Antworten bei Brainstormings:

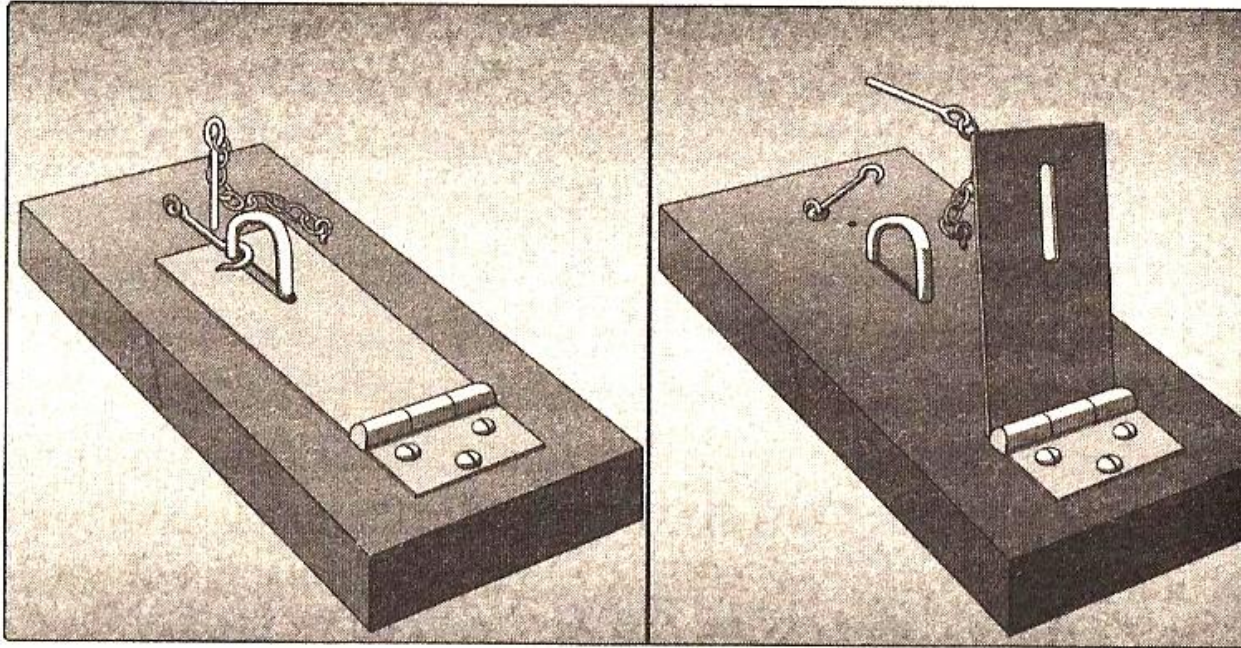
- Herausforderungen meistern
- Lernen
- Abwechslung, neues ausprobieren
- Teamgeist, konstruktiver Austausch, Wir-Gefühl
- Anerkennung und Lob, Erfolge feiern
- Fortschritte sehen, Verbessern, etwas bewegen
- anderen Menschen bei der Aufgabe helfen
- Freiräume und Eigenverantwortung
- ...

Wiederholte Umfragen nach Gründe für Spaß an der Arbeit liefern konsistente Ergebnisse. Die Ergebnisse dieser Umfragen erscheinen von Hierarchie, Alter, Geschlecht, Religion, Nationalität usw. unabhängig zu sein. Dies ließe einen einzigen Schluss zu: wir haben es hier wohl eher mit menschlich-biologischen Eigenschaften als mit kulturellen Gegebenheiten zu tun.

Interessanterweise kommt die Nennung „Geld verdienen“ sehr spät oder meistens erst gar nicht vor, obwohl Geld in der Wirtschaft immer noch als wesentlicher Motivator gesehen wird.

Wenn das so ist, sollten wir den Menschen als Organismus, als „Tier“ besser verstehen lernen. Gibt es vielleicht sogar eine Bedienungsanleitung für die organische Maschine „Mensch“ die uns zu einem besserem Führungsverhalten verhelfen könnte?

Im Jahr 1949 verblüfft Prof. Harlow die Fachwelt mit Ergebnissen aus Primatenforschung: Affen besitzen „intrinsische“ Motivation



Quelle: Drive, Daniel H. Pink

Prof. Harlow gründete 1940 ein Labor für Primatenforschung. Bei Versuchen mit Rhesus-Affen erkannte er einen Handlungsantrieb der allen bisherigen Erklärungen für tierische (und menschliche) Motivation gänzlich widersprach. Obwohl kein biologischer Antrieb (wie Hunger oder Sex) im Spiel war und auch keine Strafe oder Belohnung angeboten wurden, lösten die Affen mehrere Rätsel mit unglaublicher Geschwindigkeit, Geschick und scheinbar auch Spaß. Er nannte diese Motivationsform „intrinsisch“.

Der Genuss von Schokolade kann in „Arbeit“ verwandelt werden



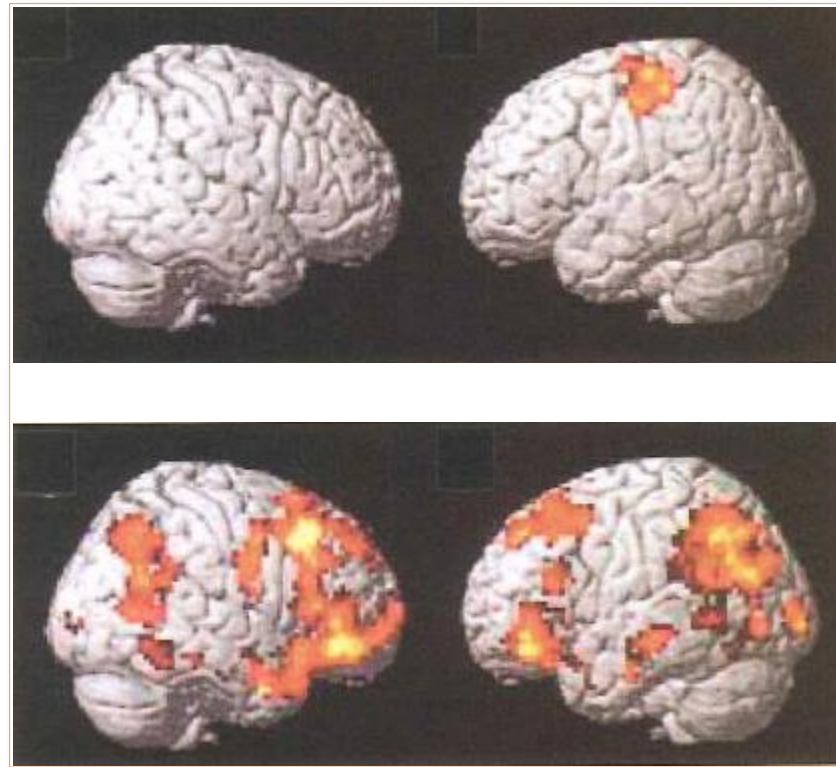
Nehmen wir an ich würde Ihnen eine Tafel Schokolade anbieten die ganz Ihren Geschmack entspricht. In der Regel wären Sie bereit dafür etwas zu bezahlen. Nehmen wir an ich biete Ihnen eine Schokolade mit folgender Bemerkung an: „Wenn Sie diese Schokolade essen, bekommen Sie von mir €10 mit!“. Was würden Sie über die Schokolade denken? Der subjektive Wert der Schokolade wäre dadurch gesenkt worden. Nehmen wir weiter an, dass ich mit Ihnen vereinbare täglich eine Schokolade inklusive €10 für Sie mitzubringen und das über mehrere Monate. Nach einigen Monaten und mehreren Wiederholungen, was wäre dann für Sie der Zweck von „Schokolade essen“ geworden? Sie würden sagen, ich esse die Schokolade damit ich die €10 bekommen kann. Würde ich eines Tages die Schokolade anbieten, ausnahmsweise mal ohne €10, würden Sie sagen: „Hallo? Ich bin doch nicht doof!“. Aus intrinsische wurde extrinsische Motivation. Diese negative Form der Konditionierung findet tagtäglich mit uns statt!

Unter den richtigen Bedingungen sind wir bereit für Arbeit zu zahlen



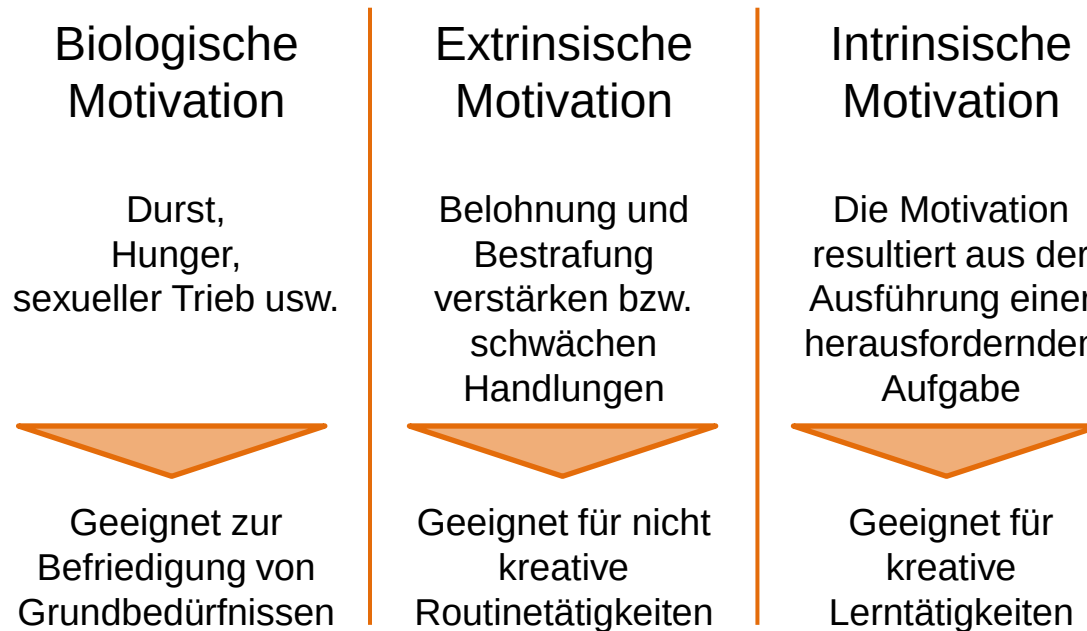
Was ist der Unterschied zwischen Hobbie und Arbeit? Die Richtung in der das Geld fließt. Dies wusste Tom Sawyer, die weltberühmte Figur von Mark Twain, als er seine Gang dazu motivierte den Zaun von Tante Polli zu streichen während er lediglich auf die Qualität der Arbeit und auf die vielen Gegenstände die er für das Privileg streichen zu dürfen von seinen Freunden erhalten hatte.

Unser Hirn ist ein Lernorgan, weshalb er uns insbesondere beim Lernen mit Glücksgefühlen, insbesondere durch Serotonin, belohnt



Hirnaktivität gemessen im Computertomographen, präsentiert durch Prof. Dr. Gerald Hüther auf der Production Systems 2009

„Intrinsische“ Motivation entsteht dann wenn eine herausfordernde Aufgabe gelöst werden kann



In seinem Buch „Drive“ benennt Daniel Pink die drei Formen der Motivation 1.0, 2.0 und 3.0. Alle drei Formen haben ihre Daseinsberechtigung, ihre Eignung hängt im wesentlichen von der Natur der Aufgabe ab. Routinetätigkeiten bei denen der Ablauf weitestgehend standardisierbar, ggf. automatisierbar ist funktionieren besser bei extrinsischer Motivation. Bei Lernaufgaben die Kreativität erfordern und in Innovationen resultieren sollen, wirkt sich die extrinsische Motivation negativ bis vernichtend auf die intrinsische Motivation aus.

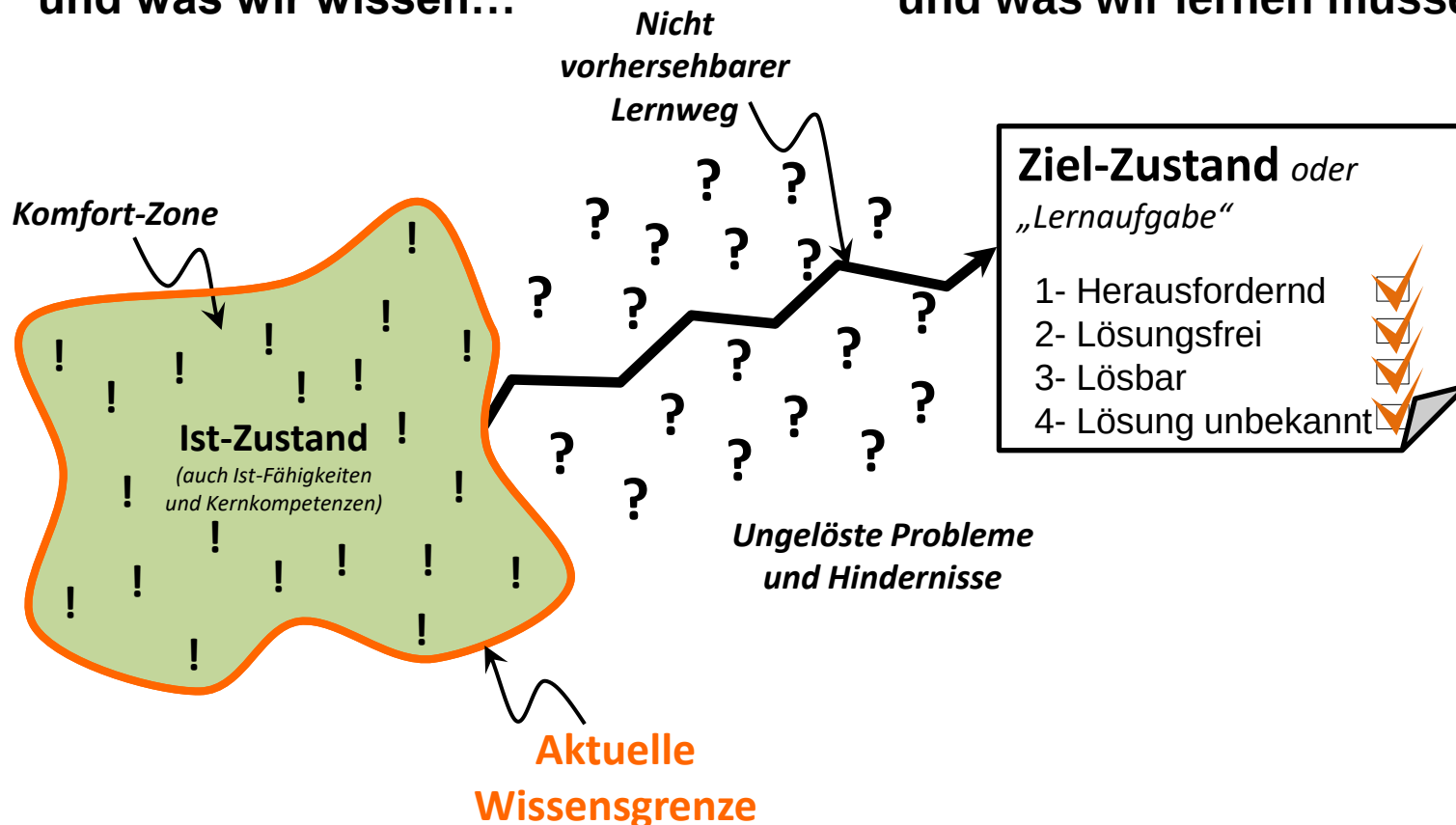
Wie sieht also
eine angemessene
Lernaufgabe aus?



Welche Bedingungen sollte eine herausfordernde, kreative **Lernaufgabe** erfüllen?

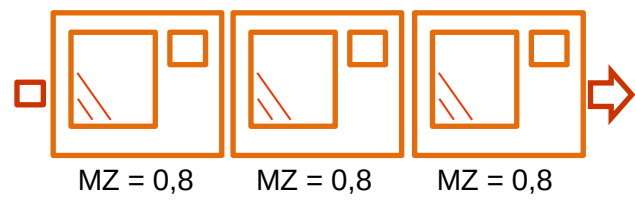
Wo wir sind,
und was wir wissen...

...wo wir sein wollen,
und was wir lernen müssen!



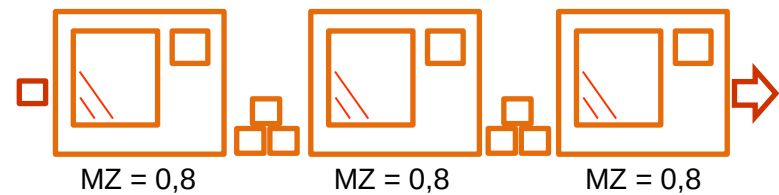
Erst durch den Zielzustand wird eine Aufgabe eine Lernaufgabe

Drei verkettete Bearbeitungszentren haben eine Zuverlässigkeit von jeweils 80% und eine Gesamt-Zuverlässigkeit von ca. 50%. Dieser Wert ist nicht akzeptabel und soll auf $MZ_{\text{Gesamt}} = 70\%$ erhöht werden



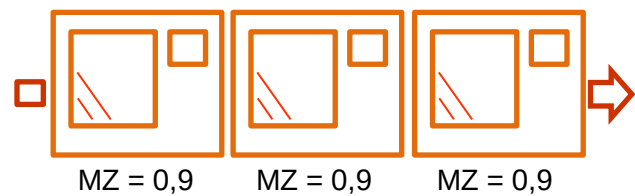
$MZ_{\text{Gesamt}} = (0,8)^3 = \text{ca. } 50\%$

Ein schneller Weg zum Ziel könnte darin bestehen Bestände zwischen den Maschinen aufzubauen um die Wechselwirkungen durch Störungen zu verharmlosen und die Zuverlässigkeit auf 70% zu erhöhen:



Ziel:
 $MZ_{\text{Gesamt}} = \text{ca. } 70\%$

Da diese Lösung aber keine wahre Verbesserung darstellt, könnte man das Ziel mit einem Zielzustand konkretisieren welches den Aufbau von Beständen ausschließt und Lernen erzwingt:



Ziel:
 $MZ_{\text{Gesamt}} = \text{ca. } 70\%$

Zielzustand:
Bestand = 0
 $MZ_1=MZ_2=MZ_3 = 90\%$

Verbesserung...

... OHNE Ziel-Zustände



Viele Ideen generieren → ROI
 ↙ „Rechnet sich!“ → Tun
 ↘ „Rechnet sich nicht!“ → Lassen

Da ein großer Anteil der Ideen früh verworfen werden, bedarf dieses System einer hohen Anzahl an Vorschläge. Um trotz regelmäßiger Ablehnungen genügend Vorschläge zu erhalten werden diese in der Regel monetär bzw. extrinsisch belohnt.

Da die Ideen nicht zielgerichtet verfolgt werden, besteht ein großes Risiko erhöhter Kosten durch Suboptimierung, Reibungsverluste und kontraproduktive Lösungen.

... MIT Ziel-Zustände



Natürliche Priorisierung
 ↙ „Zielführend!“ → Tun
 ↘ „Nicht Zielführend!“ → Lassen

Da der Zielzustand außerhalb der Wissensgrenze liegt, werden die notwendigen Ideen als Teil des Verbesserungsprozesses generiert. Mit der Herausforderung entsteht intrinsische Motivation nötige Ideen zu generieren.

Da die Kosten Teil des Zieles sind, ist mit der Erreichung des Zieles zugleich die Wirtschaftlichkeit der Lösung(en) sichergestellt: Ziel-Kosten = Erwarteter Nutzen x Zeit

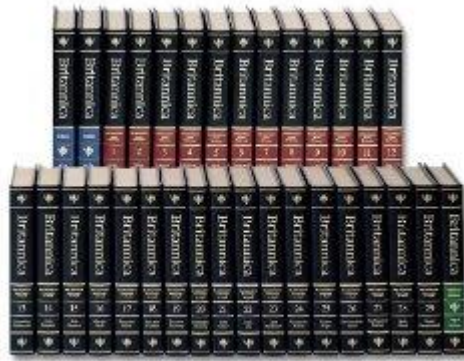


Wo können Organisationen ihre Lernaufgaben finden?



Disruptive Technologie (engl. Disruptive Innovation)

Etablierte Technologie



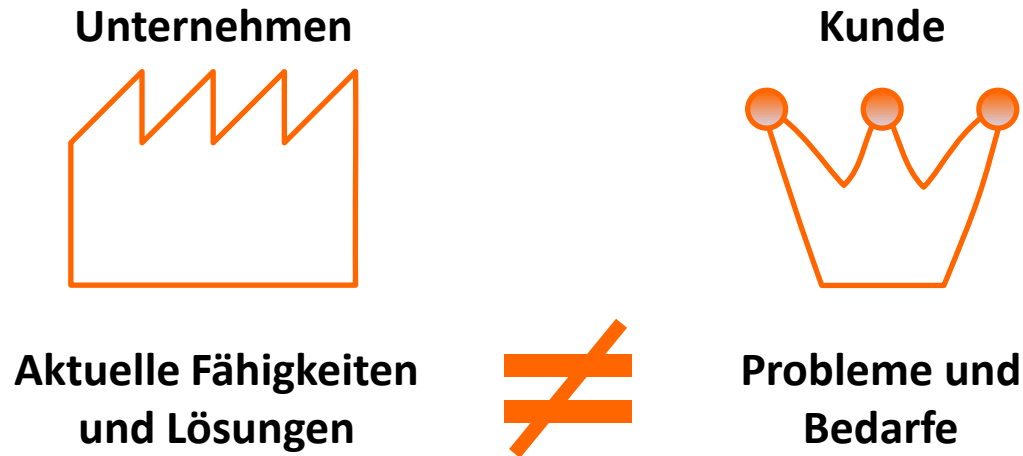
Innovation



Eine disruptive Technologie ist eine technologische Innovation, ein Produkt oder eine Dienstleistung, die möglicherweise eine aktuell dominierende Technologie verdrängt. Disruptive Innovationen sind meist am unteren Ende des Marktes und in neuen Märkten zu finden.

Disruptive Technologien sind anfangs gegenüber den etablierten Produkten unterlegen. In Bezug auf Kapazität, Zuverlässigkeit und Preis liegen heute z. B. Flash-Speicher gegenüber Harddisks weit hinten. Deshalb werden weiter Harddisks in PCs eingebaut. Aktuellstes Beispiel in der Autoindustrie ist die Elektromobilität und die Übergangstechnologie Hybrid. Der Elektroautobauer Tesla ist eine Neugründung außerhalb der etablierten Konzernlandschaft.

Der Kunde will keine Bohrmaschine, der Kunde will ein Loch



Angeborene Lösungen ergeben sich aus den Kernkompetenzen und der Expertise eines Unternehmens und spiegeln die aktuellen Fähigkeiten und letztendlich die Komfortzone eines Unternehmens. Da diese Fähigkeiten beherrscht werden bieten sie oft keine Herausforderung für Lernen und Innovation.

Probleme und Bedürfnisse von Kunden sind in ihrer Natur von längerer Dauer als die von Unternehmen angebotenen Lösungen. Sie sind Lösungsneutral und sollten von den Lösungen der Unternehmen unterschieden werden um Innovation zu ermöglichen und die Gunst des Kunden langfristig für sich zu gewinnen.

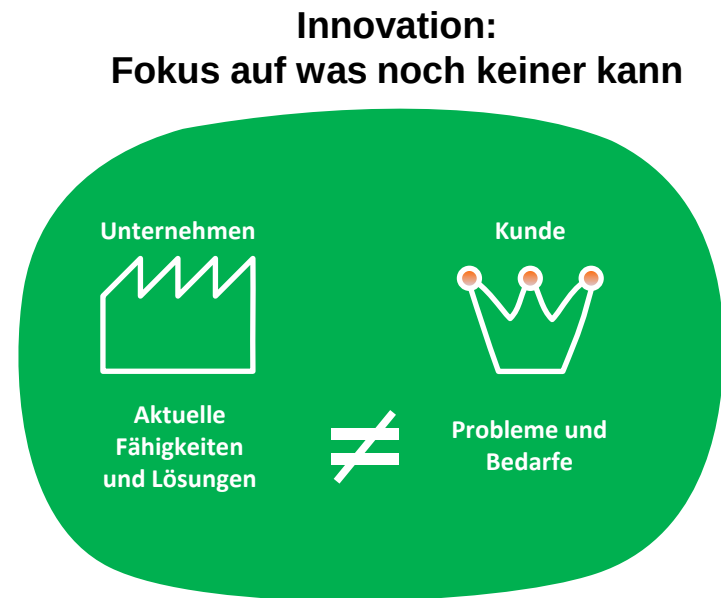
Einige Beispiele aktueller Lösungen:

- Automobile mit Verbrennungsmotor
- Flugzeuge mit Kerosinantrieb
- DVD und CD
- Chemische Fotografie
- Bohrmaschine

Und die neutralen Bedürfnisse dahinter:

- Individuelle Mobilität
- Fliegen
- Filme und Musik
- Fotographie
- Loch

Lernende Organisationen arbeiten täglich daran mehr über ihre „Kern-Inkompetenzen“ zu lernen um Innovativ zu bleiben



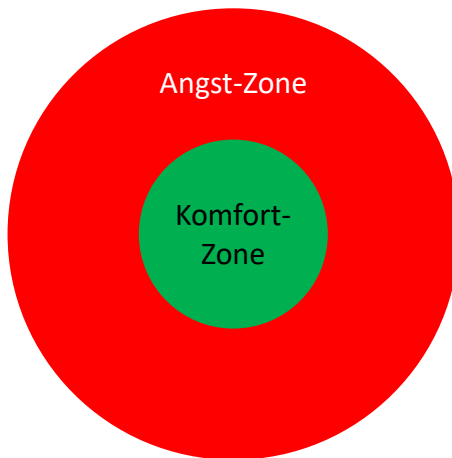
Eine lernende Organisation ist die Summe vieler intrinsisch motivierter, täglich lernender Mitarbeiter die Zielgerichtet und mit einer beherrschten, lösungsneutralen Handlungsweise, frei von Angst, wissenschaftlich und experimentell ständig neue Herausforderungen suchen, regelmäßig erfolgreich bewältigen und dadurch ständig ihre Horizonte, Vorstellungskraft, Zuversicht, Selbstvertrauen und Stolz entwickeln.

Warum sollte sich jemand freiwillig in die riskante Lernzone begeben?

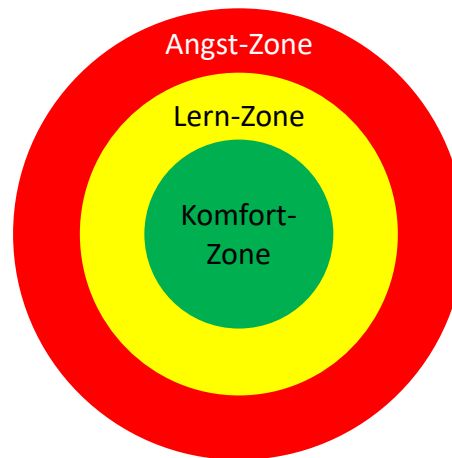


Durch regelmäßige Coachings wird aus einer „konservativen“ Haltung schrittweise eine offene, „explorative“ Haltung konditioniert

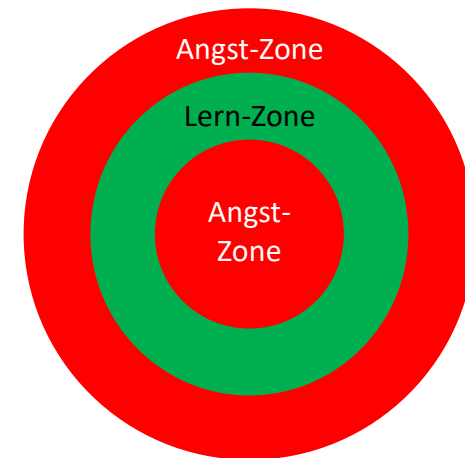
**Konservative Haltung
(Regelfall)**



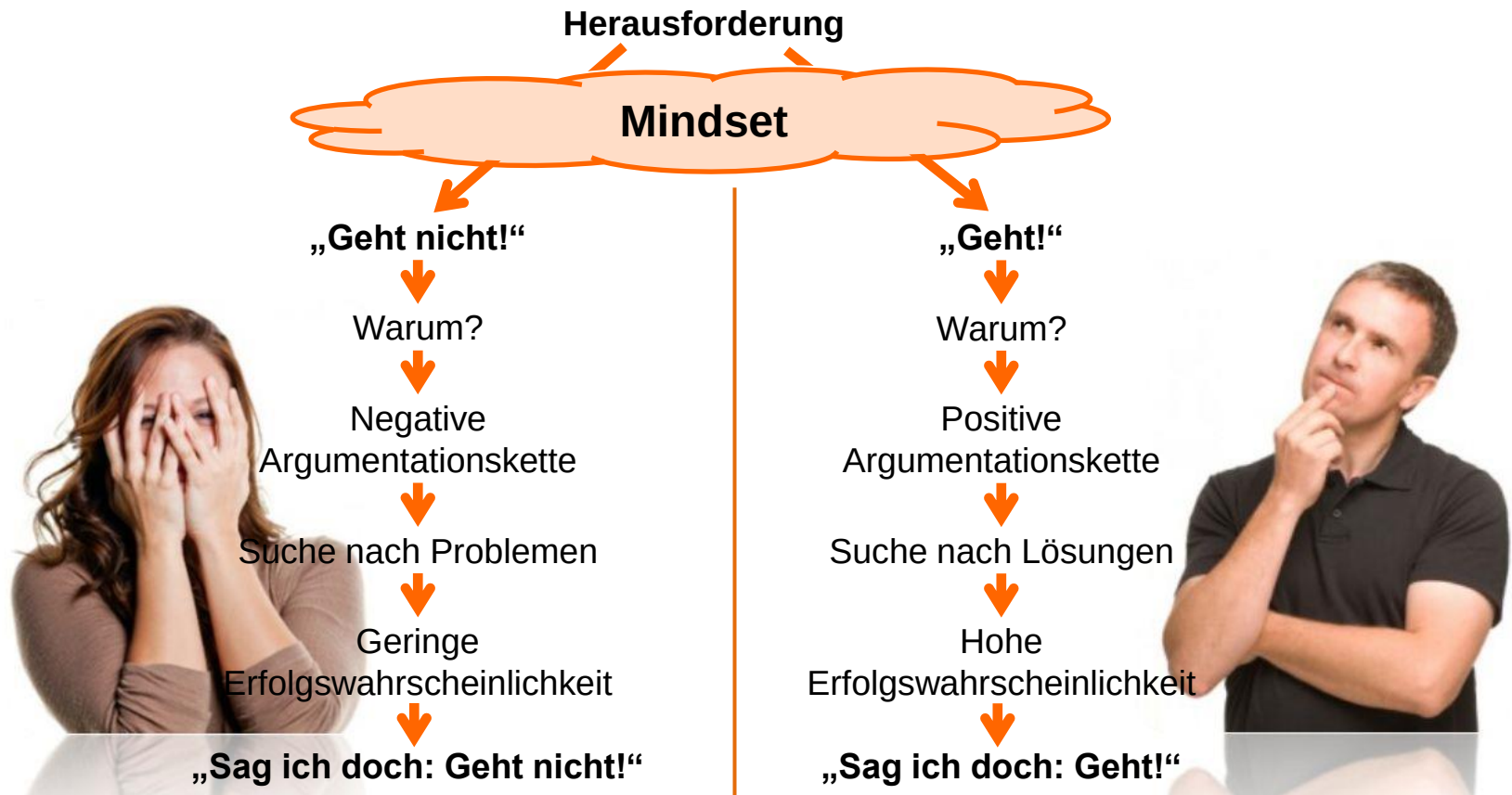
**Explorative Haltung eines
Kata-Anfängers**



**Explorative Haltung eines
Kata-Erfahrenen**



„Wenn Sie glauben dass es geht oder wenn Sie glauben dass es nicht geht, Sie werden Recht bekommen!“ Henry Ford



Lernen ist ein freiwilliger, mentaler Prozess. Lernen kann nicht erzwungen werden. Wenn Experimentieren und Lernen Bedingung für den Erfolg einer Idee sind, dann ist die Generierung von Lösungsansätzen entscheidend. Wir können aber keine Lösungen entdecken wenn wir nicht danach suchen. Wenn wir nur dann suchen wenn wir wissen was es zu entdecken gibt, dann ist es keine Entdeckung. Entdeckungen mit Garantie gibt es nicht, ohne Entdeckungen keine Innovation!

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



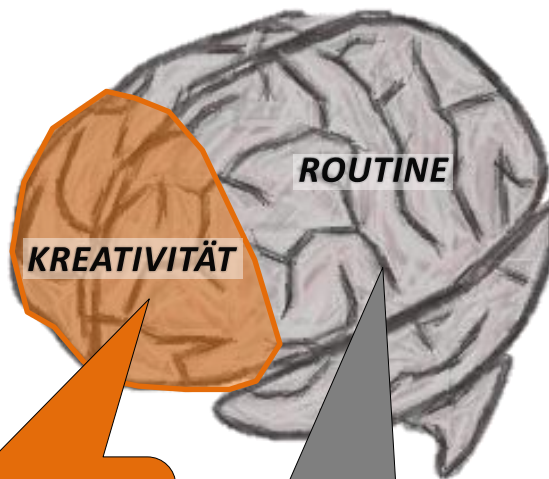
...um **neue Denk- und Handlungsweisen** zu entwickeln,
bis diese reflexartig abrufbare, unterbewusste
Gewohnheiten geworden sind

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



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

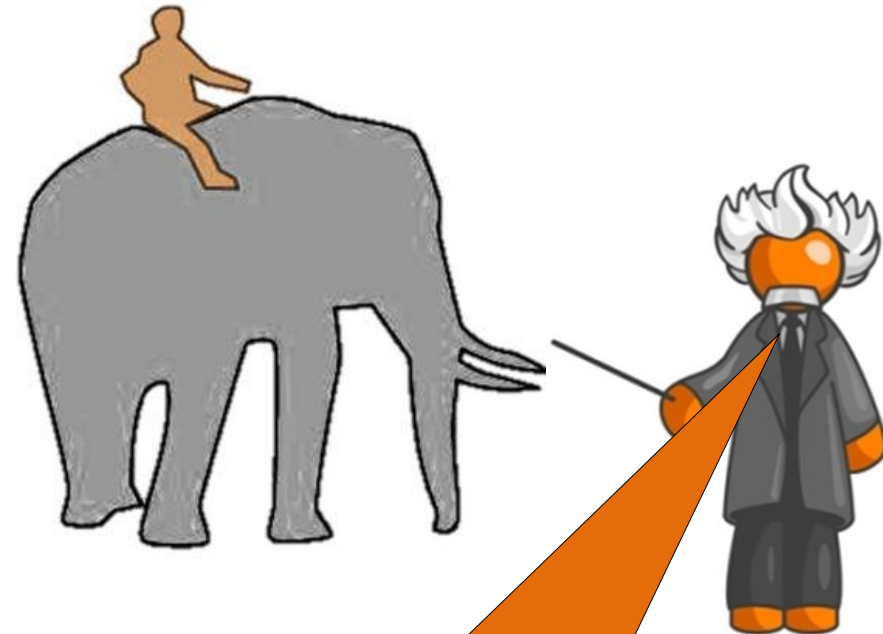
Unser Hirn verhält sich
gewissermaßen...



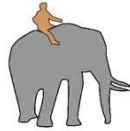
Ca. 50 Rechnungen pro
Sekunde die Sie bewusst
kontrollieren können

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

...wie ein Reiter
mit seinem Elefant



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...



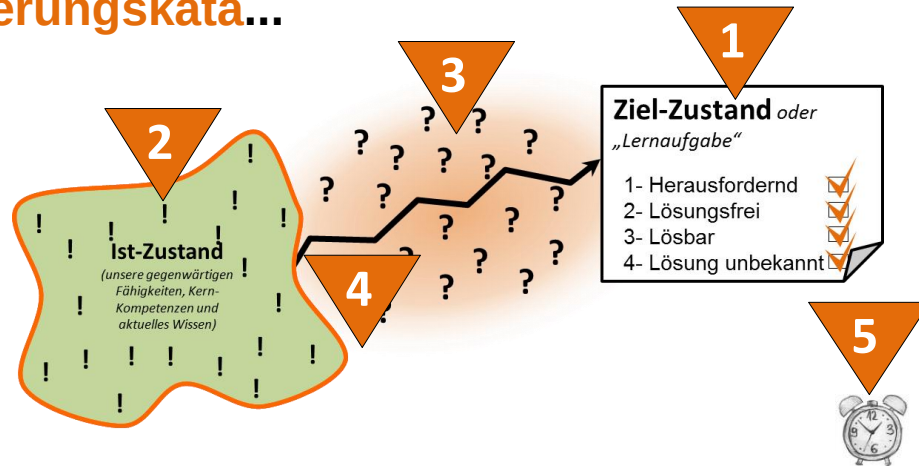
...und jetzt kreuzen Sie bitte
Ihre Arme **anders rum!**

Welche Führungsrouninen helfen uns Mitarbeiter für die Lernzone zu konditionieren?



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?

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.

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!

② Lerner oder Mentee

③ Coach

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

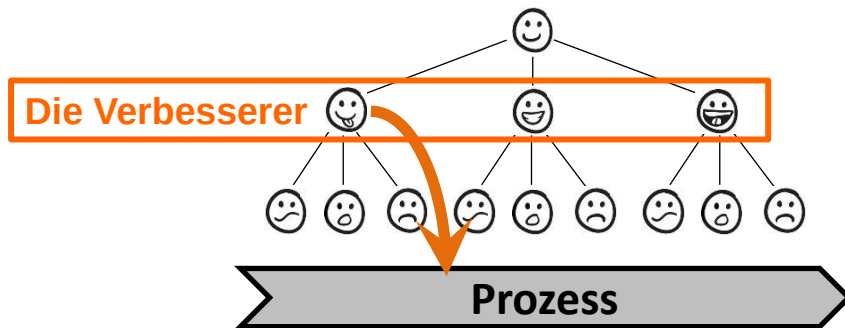


Was können wir daraus für unsere Organisationen lernen?



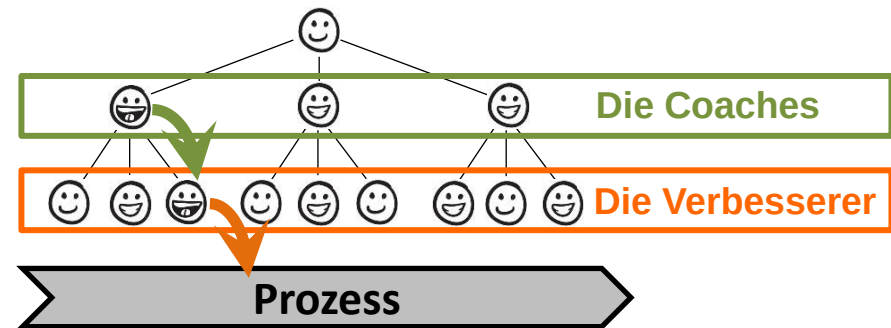
**“Die meisten Automobilisten bauen gute Autos.
Wir bauen gute Leute, und die bauen gute Autos!” - Toyota**

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.

Wenn Organisationen nie besser sein werden als ihre Mitarbeiter, wo wollen Sie Ihre Ressourcen langfristig investieren?

Gute Ergebnisse

durch

Gute Prozesse

durch

Gute Mitarbeiter
(Fähig x Motiviert)

durch

Gute Führung

Fokus bisher:

- + ROI-basierte Entscheidungen
- + Misstrauen und Kontrolle
- + Extrinsische Motivation

Fokus neu:

- + Verbesserungs-Kata inkl. Target-Costing
- + Mitarbeiterentwicklung mit Coaching-Kata
- + Intrinsische Motivation

Gute Ergebnisse
resultieren aus
guter **Führung**

