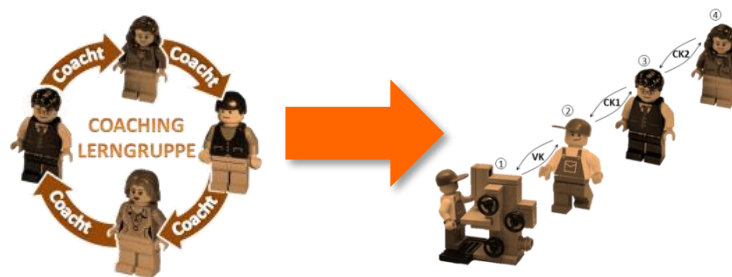


Willkommen bei Verbesserungskata.de

Coaching-Lerngruppen

zur Entwicklung einer Kata-Erfahrenen Verbesserungs-Organisation



Gerardo Aulinger

Das Managementsystem von Toyota unterstützt und lehrt dezentrales, wissenschaftliches Lernen

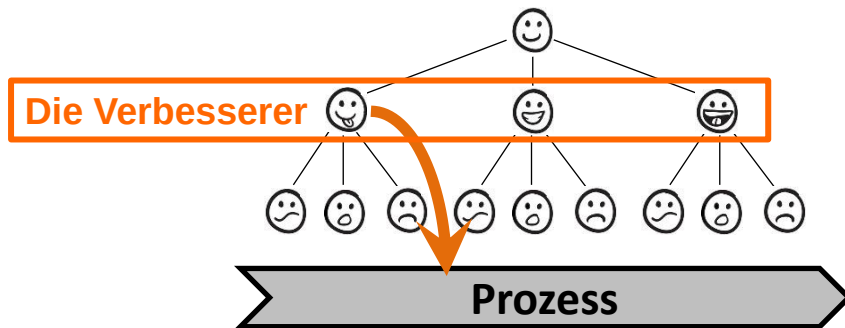


	Unser westliches Management-System	
Lösungen	festgelegt	offen
Wie wir zu den Lösungen kommen	offen	festgelegt



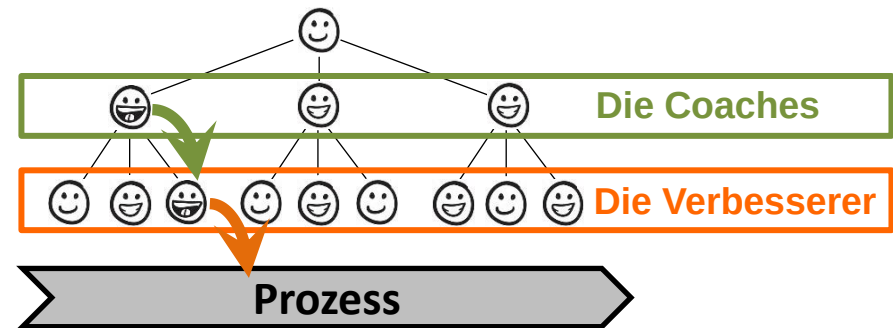
**“Die meisten Automobilisten bauen gute Autos.
Wir bauen gute Leute, und die bauen gute Autos!” - Toyota**

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.



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

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



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

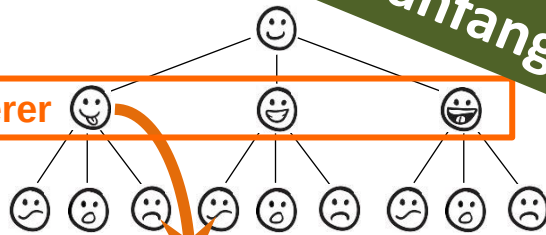


**“Die meisten Automobilisten bauen gute Autos.
Wir bauen gute Leute, und die bauen gute Autos!” - Toyota**

**Sie sollten mit der Entwicklung
von Kata-Coaches anfangen!**

Optimierung durch Kata-Coaches
in regelmäßigen Intervallen

Die Verbesserer

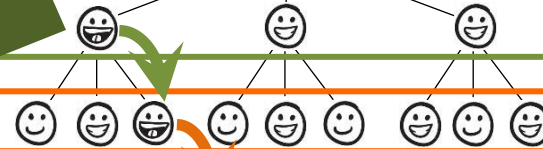


Prozess

Verbesserungskapazität und
Innovationskraft bleiben ungenutzt
und werden knapp gehalten.

Optimierung durch Jeden
und jeden Tag!

Die Coaches



Die Verbesserer

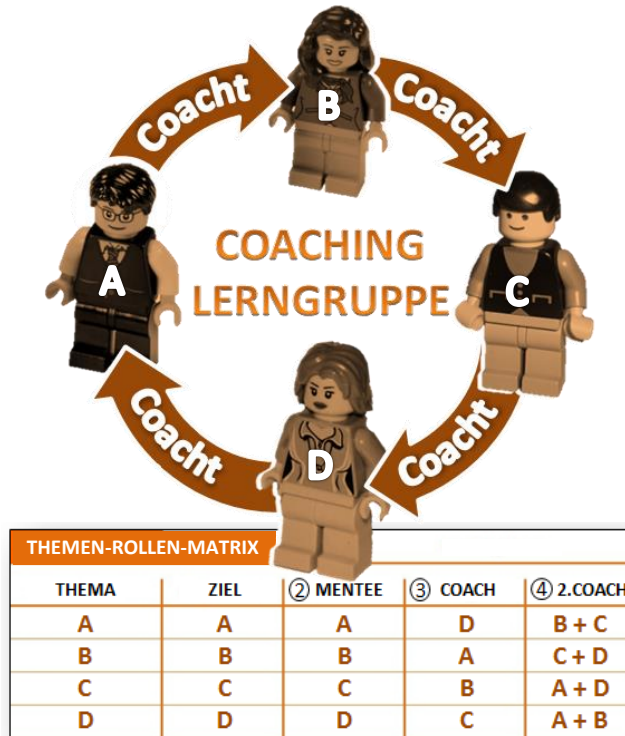
Prozess

Verbesserungskapazität und
Innovationskraft werden voll entfaltet
und kontinuierlich erweitert.

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



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



*Achtung:
diese Übungsphase zu
überspringen kostet
viel Zeit!*



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...

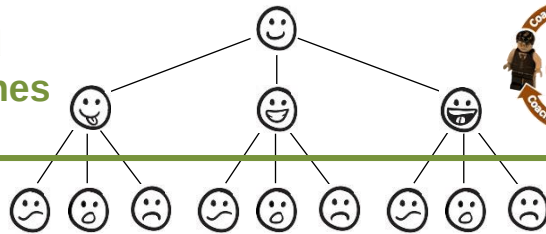
Wenn ich das richtig sehe, dann beinhaltet der nächste Schritt keine widerlegbare Hypothese.

Meine Empfehlung wäre...

Die Entwicklung von **Kata-Coaches** ist Voraussetzung um Verbesserern die tägliche Arbeit mit der Kata beizubringen

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

Coaches und Coach-Coaches



Prozess

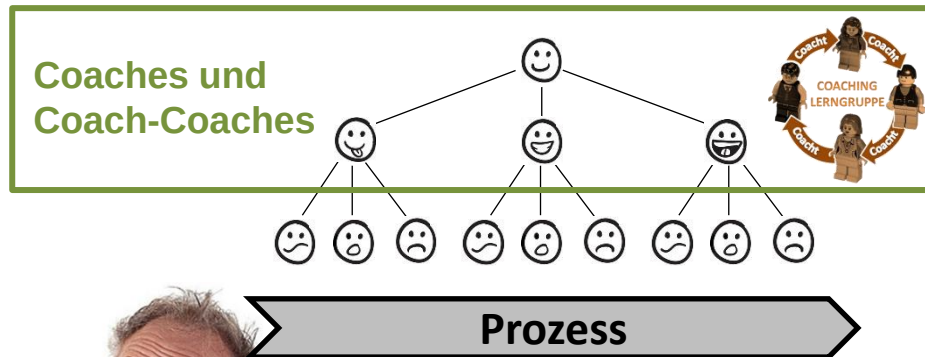
Achtung! Hier noch zu früh um „Prozessverbesserer“ oder „Hanchos“ einzuführen

Jetzt verstehe ich, warum wir falsch gestartet sind!

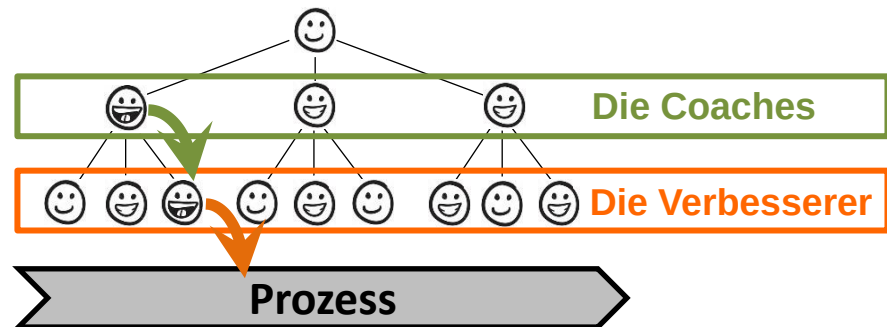


Die Entwicklung von **Kata-Coaches** ist Voraussetzung um Verbesserern die tägliche Arbeit mit der Kata beizubringen

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



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



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

Kata-Koordinationsgruppe koordiniert und unterstützt Lerngruppen



Die Koordinations-Gruppe stellt sicher dass aus den Lerngruppen keine isolierten „Blasen“ entstehen!

Externer
Kata-Coach

Kata-
Koordinationsgruppe
4-6 Mitglieder (inkl. Top-Mgmt.)



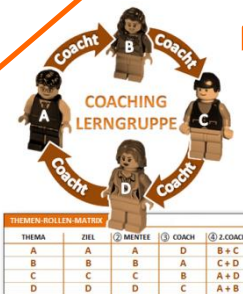
Coaching Mo

Coaching Di

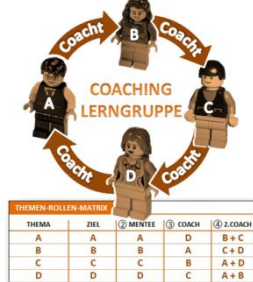
Coaching Mi

Coaching Do

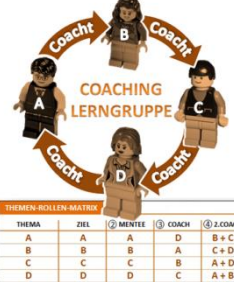
Coaching Fr



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



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



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



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



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

Unterstützt die Lerngruppen bei:

- Entwicklung von Standards und Regeln
- Beseitigung von Hindernissen, z.B.:
 - Freigabe Stoppuhren,
 - Terminfreie Zeit pro Tag, usw.
- misst Fortschritt der Lerngruppen am Ziel-Zustand der Lerngruppen, z.B.:
 - 4 TN x 5 AT = 20 Coachings/Wo

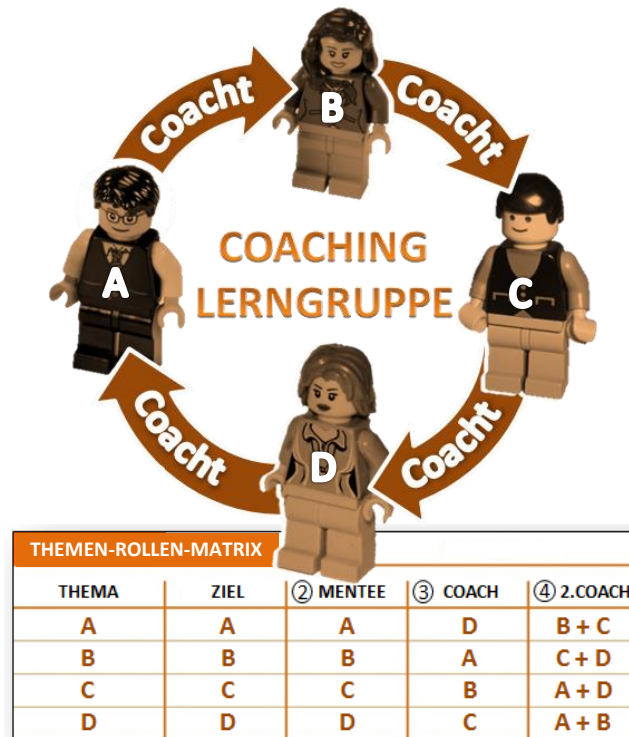


- Ziel-Erreichung in den 4 Themen
- weitere Kennzahlen
- begleiten 1 x/Wo Übungen der LG vor Ort
- Pflegt, aktualisiert Themen-Rollen-Matrix

Hier im Beispiel: 5 Lerngruppen x 4 Teilnehmer = 20 Führungskräfte die die Coaching-Kata üben. Rechnet man die MA im und am Prozess hinzu, entspricht dies einer Organisation von über 500 MA.



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?“

Erster Schritt: Themen-Rollen-Matrix ausfüllen und bilden



Themen-Rollen-Matrix Coaching Lerngruppen			Verantwortlicher:	Datum:		Version 1.0		
Nr.	LG	Thema	Ziel (in Zahlen)	2- Mentee	3- Coach	4- Coach-Coach	4- Coach-Coach	Täglich um:
1								
4								
5								
6	2							
7								
8								
9								
10	3							
11								
12								
13								
14	4							
15								
16								
17								
18	5							
19								
20								
21								
22	6							
23								
24								
25								
26	7							
27								
28								

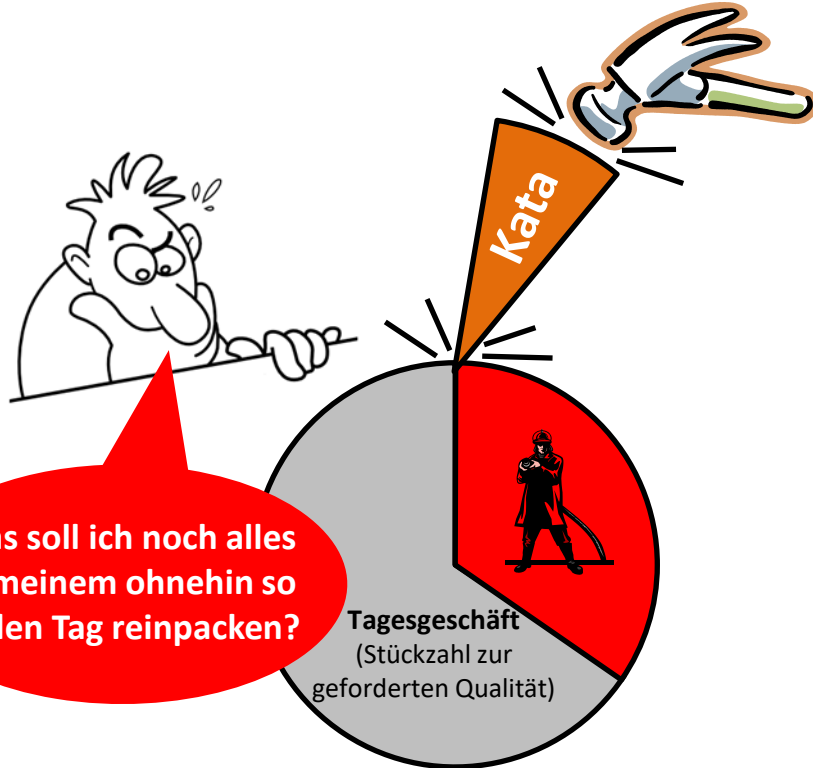
- 0- Vorlage der Themen-Rollen-Matrix aus www.Verbetterungskata.de/exceltools runterladen
- 1- Alle zukünftigen Coaches ein Mal als Mentee in die Liste eintragen, auch wenn noch keine Lernthemen bekannt sind.
- 2- 4er Gruppen bilden, dafür Liste mit Mentees entsprechend sortieren.
- 3- Jeder Mentee bekommt seine eigene Lernaufgabe mit Thema und Ziel:
 - Das Ziel sollte in ca. 1 bis 2 Mo. zu erreichen sein.
 - Themen bzw. Prozesse sollten kurzzyklisch ablaufen und gut zum Üben geeignet sein.
- 4- Coach und Coach-Coaches in den 4er Gruppen rotierend zuordnen, jeder sollte 1x Mentee, 1x Coach und 2x Coach-Coach sein.
- 5- Tägliche Uhrzeit für Coachings festlegen. Für Coachings und Feedback anfänglich 2 Std/AT (30 Min x 4 Teilnehmer) einplanen.



Ziel-Zustand der Arbeit mit den Kata ist es Verbesserung **ohne Mehraufwand** im Tagesgeschäft zu integrieren

Ist-Zustand

„Tägliche Verbesserung mit den Kata ist **Mehraufwand**“



Ziel-Zustand

„Tägliche Verbesserung mit den Kata ist **fester Bestandteil** des Tagesgeschäftes“



Die Wahl **motivierender Themen** um in der zu üben



100 Coachings bedürfen viel Zeit, Durchhaltevermögen und **hohe Motivation**, hier einige Tipps bei der Themenwahl:

- Wählen Sie ein Thema das Ihnen und Ihrem Vorgesetzten **wichtig** ist, damit die Übung der Coachings von der hohen Priorität des Themas profitiert:
 - Der **zeitliche Mehraufwand** hält sich in Grenzen wenn Sie ohnehin Zeit für das Thema reserviert haben und lediglich die Bearbeitungssystematik verändern,
 - Bei Zielerreichung wird Ihr Nutzen und das **Lob** Ihres Vorgesetzten größer ausfallen, das wirkt sich logischerweise wesentlich motivierender aus.
- Definieren Sie den Ziel-Zustand so dass dieser in **2 bis 4 Wochen** zu erreichen ist: Sie werden Erfolgserlebnisse benötigen um für sich die Kata üben zu wollen und schätzen zu lernen.
- Wählen Sie am Anfang, wenn möglich, ein **einfaches Thema**, damit Sie sich auf die Einhaltung der Kata konzentrieren können. Die neuen Routinen und ein schwieriges Thema gleichzeitig angehen zu wollen ist oft überfordernd und frustrierend.
- Sinnvoll sind **kurzzyklische Prozesse** die sich zum Experimentieren eignen und die Sie persönlich verändern können. Idealerweise mit Zykluszeiten von ca. 1-2 Min, auf keinem Fall über einem Tag. Sie wollen in der Lage sein die Wirkung Ihrer Experimente schnell nachvollziehen zu können, auch dies ist entscheidend für Ihre Motivation die Coaching-Kata täglich üben zu wollen.

Aufbau **Coaching-Tafel** für Coaching-Übungen in

Eine Tafel pro Mentee, vier Tafeln pro Lerngruppe notwendig



vor Ort

1- Flipchartblatt im Querformat nehmen

2- Titelschild kleben , Thema eintragen

3- Formulare 4, 5 und 6
im Querformat
nebeneinander kleben



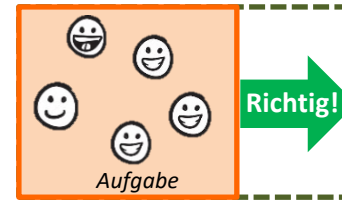
6- leeres Coaching-Blatt 6,
Mentee, Coach, Ziel-Zustand
eintragen

4- ausgefülltes T-Formular aus Prozessanalyse verwenden

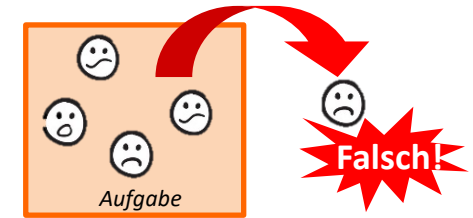
5- ein Fortschrittsblatt pro Ergebnis- und variable Prozess-Kennzahl,
Zielwert x und ein Balken mit Ist-Wert y eintragen

Woher kommen **Verbesserer** wenn ich noch keine habe?

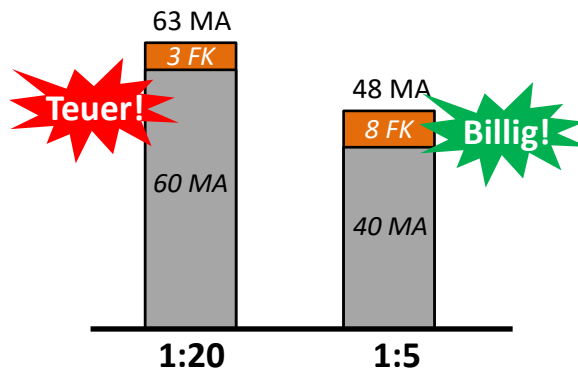
Um Verbesserung wirksam zu machen muß der Personaleinsatz im Prozess durch Steigerung der Prozessqualität ständig reduziert werden. Um Personalentlassungen zu vermeiden, sollte idealerweise die **Aufgabe kontinuierlich wachsen** und nicht die Personaldecke ständig schrumpfen!



Mannschaft bleibt,
Aufgabe wächst!



Aufgabe bleibt,
Mannschaft schrumpft!



Stabile Prozesse bedürfen enge Betreuung wenn Entropie und Zerfall nicht die Überhand gewinnen dürfen. Der Betreuungsaufwand hierfür ist i.d.R. wesentlich geringer als die über die Zeit gewonnene Produktivität und Qualität. Erfahrungsgemäß ist eine **Führungsspanne von 1:5 wesentlich billiger** als eine Führungsspanne von 1:20!

Wenn **Verbesserer aus der Mannschaft entwickelt** werden, können wir eine Perspektive anbieten und den Personalabbau in den Prozessen unterstützen. Wenn die Perspektive stimmt und keine Entlassungen stattfinden, dann ist Rationalisierung eine freiwillige Aktivität!

