



Willkommen bei Verbesserungskata.de

Führen und Coachen im Lean-Prozess

**Wissenschaftliche Prozessentwicklung
für Weltklasseunternehmen mittels *Kata***

Gerd Aulinger 2025





Gerd Aulinger

Kata-Botschafter, Forscher,
Management-Trainer und -Coach

E-Mail: gerardoaulinger@aol.com
Mobil: +49 170 2134018

Gerd Aulinger

Gerardo Aulinger ist 53 Jahre alt, verheiratet und hat 3 Kinder. Er ist seit über 20 Jahren als Trainer, Kata-Coach, Seminarleiter und Referent tätig. Von 2007 bis 2011 leitete er bei Festool, Werk Neidlingen, Gesamtsieger des Wettbewerbs „Fabrik des Jahres“, die Produktion der stationären Geräte. Er ist Co-Autor, zusammen mit Mike Rother, von „Kata Managementkultur“.

Lean Management Beratung

Seine Beratungsschwerpunkte lagen zuerst in der Leitung von Produktionsoptimierungs- und Planungsprojekten mit Fokus auf „Lean“ in diversen Industriebranchen. Anschließend fokussierte er sich als Berater und Produktionsleiter zunehmend auf die Erprobung und Entwicklung von modernen Führungsmethoden a la Toyota. Seine Ansätze zielen auf Produktivitätsmaximierung durch optimale Mitarbeiterentwicklung und -Motivation. Hierfür coacht er insbesondere Führungskräfte bei der Anwendung der Verbesserungs- und Coaching-Katas hin zu erstaunlichen Erfolgen.

Studium und Berufliche Laufbahn

Nach seinem Maschinenbaustudium am ITBA und zwei Praktika bei Volkswagen und Bayer zog er 1996 aus Buenos Aires, Argentinien nach Deutschland. Nach erster Tätigkeit als Projektleiter Automatisierung und Rapid Prototyping nahe München, wechselte er 1999 zum Fraunhofer IPA nach Stuttgart, wo er schlanke Fabriken für diverse Branchen plante. Hier lernte er Mike Rother – Autor u.A. von „Die Kata des Weltmarktführers“ – kennen, mit wem ihn eine langjährige Zusammenarbeit und enge Freundschaft verbindet. Anschließend wechselte er 2002 zur internen Lean Beratung der DaimlerChrysler AG, wo er diverse Projekte erfolgreich leitete und zwei MPS-Preise und ein MPS-Award gewinnen durfte. Während seiner Produktionsleitung bei Festool, Werk Neidlingen entwickelte er mit seinen Mitarbeitern eine hochmotivierte, lernende Leistungsorganisation über dessen speziellen Arbeitsweise er regelmäßig Vorträge hält. Er ist zusätzlich als Management Berater, Coach, Seminarleiter, Referent und Autor tätig.



Kata Managementkultur

Ihre Organisation systematisch herausfordern, entwickeln und innovationsstark machen



Wettbewerbsfähigkeit bedingt Innovationskraft, Innovation bedingt eine Kultur in der alle bestrebt sind täglich Neues zu lernen. Organisationen die das kollektive Lernen neuer Dinge besser beherrschen und schneller in innovative Prozesse und Produkte umsetzen, werden langfristig bessere, nachhaltigere Ergebnisse erzielen und sich im Wettbewerb langfristig durchsetzen.



Kata ist ein System wissenschaftlicher Methoden, Routinen und Techniken die hervorragend für die Führung und Entwicklung von Menschen und ganze Organisationen sind. Sie befähigen und motivieren in einem wettbewerbsstarken Umfeld größere Herausforderungen anzunehmen und zu meistern. Im Idealfall können diese Kata sogar unser 90-jähriges ROI-Managementsystem ersetzen und eine wesentlich stärkere Experimentier-, Lern- und Innovationskultur entfalten.

Zentraler Bestandteil dieses Managementsystems sind die Verbesserungs- und Coaching-Kata. Kata ist ein Begriff aus der japanischen Kampfkunst und bezeichnet Übungsroutinen die so lange geübt werden, bis gewisse Denk- und Handlungsmuster zu reflexartig abrufbare, unterbewusste Gewohnheiten werden. Mike Rother, mein langjähriger Freund und Lehrer, Autor zahlreicher Bestseller, hat vor ca. 15 Jahren die Idee von Übungsroutinen auf's Management übertragen, um dort gezielte Gewohnheits- und Kulturentwicklung auf alle Ebenen der Organisation betreiben zu können.



Gute Coaches sind solche die das Lernen und Lehren gemeistert haben. Gute Führungskräfte sind solche die ihre Teams dazu begeistern können, scheinbar Unmögliches möglich zu machen. Übung macht bekanntlich den Meister. Will man Führung und Coaching meistern, dann sollte man üben. Bei der Verbesserungs-Kata geht es darum sich herausfordernde Ziele zu geben um zielgerichtet, wissenschaftlich und experimentell "lernen zu lernen". Im zweiten Schritt verwenden wir die Coaching-Kata um besser "lernen zu lehren".



"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)



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



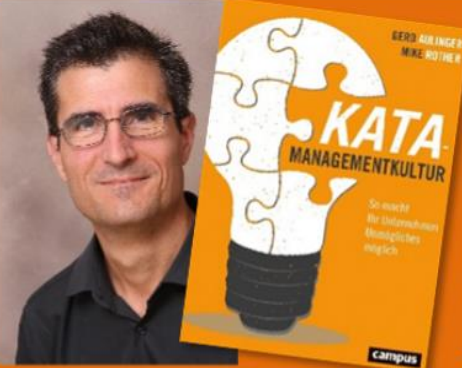
Wertstrom, Ziele-Entfaltung und Coaching-Kata-Kaskaden

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!



Das ultimative Hancho-Training

für den täglichen Verbesserer und Innovator am Shopfloor des Kata-Managementsystems

Legen Sie in diesem 3-Tage-Zusatztraining mit bis zu 16 angehende Shopfloor-Manager und ihre Kata-Coaches die Basis für ein nachhaltig wirksames Kata-Shopfloor-Managementsystem.



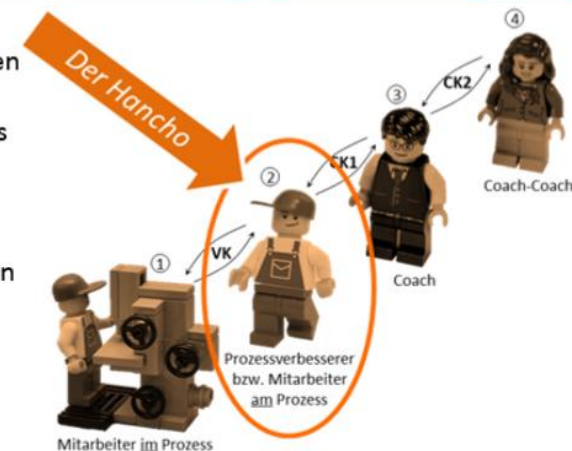
Die Rolle des Hanchos als Shopfloor-Manager:

Stabile Prozesse sind keine Selbstverständlichkeit. Nachhaltige Stückzahl-, Kosten- und Qualitätsverbesserungen benötigen eine umsetzungsstarke Mannschaft die für die tägliche Mitarbeiter- und Prozessbetreuung am Shopfloor, am „Gemba“, freigestellt und trainiert ist. Diese Rolle des täglichen Problemlösers, Verbesserers und Innovators am Shopfloor erfüllt der „Hancho“.

Der Hancho oder „Mitarbeiter am Prozess“ führt kleine Teams von ca. 5 bis 10 Mitarbeiter die „im Prozess“ standardisierte Arbeit durchführen und gemeinsam mit ihm auftretende Störungen beheben, Problemursachen aufdecken und nachhaltige Verbesserung, Kostensenkungen, sogar radikale Innovation, betreiben. Toyotas Coaches statten ihre Hanchos mit einer breiten Fülle an Fähigkeiten und Erfahrungswissen aus, die über viele Jahre mittels täglichem Coaching intensiv „on the job“ trainiert, geübt und angewandt werden.

Zielgruppe dieses Trainings:

Hanchos benötigen erfahrene Kata-Coaches. Nach abgeschlossenem Training der Coaches und Umsetzung der Coaching-Kaskaden im 10-Tage-Kata-Kurs folgt nun die Entwicklung der Hancho-Ebene unterhalb der Kata-Coaches. Empfohlen wird eine Mischung aus 4 erfahrene Kata-Coaches und 12 angehende Hanchos.



Inhalte des dreitägigen Trainings, u. A.:

Im dreitägigen Hancho-Training wollen wir die diversen Aktivitäten die der Hancho täglich durchführt intensiv live erleben. Damit wollen wir die Fähigkeiten entwickeln die jeder Shopfloor-Manager als Teamleiter beherrschen sollte:

- Wie nehmen wir Prozesse auf um diese zu messen, optimieren, stabilisieren und standardisieren?
- Wie teile ich die Arbeit effizient und verlustfrei auf meinem Team auf? Wie takte ich eine Linie in wenigen Minuten aus?
- Wie nutze ich eine Qualifizierungs-Matrix um gezielt MA mittels TWI zu trainieren und flexibel einsetzbar zu machen?
- Welche Tools stehen mir zu Verfügung um Störungen schnell zu erkennen, quantifizieren, priorisieren, Ursachen verstehen und nachhaltig abzustellen? Tipps und Tricks für visuelles Management.
- Wie funktioniert die wissenschaftliche, zielgerichtete Verbesserungsarbeit mit der Verbesserungskata?
- Wie definiere ich herausfordernde, Zahlen- und Datenbasierte Zielzustände für mich und meinem Team?
- Wie bereite ich mich optimal auf das Gespräch mit meinem Kata-Coach vor?



Bitte Namensschild **nach Standard** falten und beschriften

Standard Arbeitsblatt SAB „Erstellung eines Namensschildes“	
1 Moderationskarte falten - Nur weiße Moderationskarten verwenden	Moderationskarte hier falten
2 Moderationskarte beschriften - Nur schwarzen Stift mit schräger Keilspitze verwenden - Ihr Vor und Nachname ausgeschrieben - Blockschrift und Großbuchstaben schreiben - Stift so halten, dass fette Buchstaben entstehen - Auf einer Karte den Namen nur 1x Schreiben	VORNAME NACHNAME
3 Moderationskarte falten und auf Tisch legen - Schild so hinstellen dass für Moderator von vorne gut einsehbar	VORNAME NACHNAME

Wie bedient bzw. versteht man **Gerd Aulinger** am besten?

Bitte um **Verständnis** dafür dass:

- Toyota nur ein Beispiel ist, wir wollen es besser machen
- Unerwartete Hypothesen präsentiert werden,
kein „Rechthaben“ notwendig ist
- Es wird schwarz-weiß gemalt,
Sie werden ohnehin die goldene Mitte wählen
- Viele Fragen werden erwartungsgemäß gestellt,
die Antwort ist manchmal erst später besser zu verstehen
- Sie bekommen Puzzlestücke ohne ein Bild,
das Gesamtbild entsteht erst am dritten Tag



AGENDA

1. Tag: Einführung in die Verbesserungs- und Coaching Kata

- Wie können Organisationen im Wettbewerb bestehen?
- Zwei Management-Modelle, zwei Haltungen
- Warum Organisationen niemals besser sein werden als ihre Mitarbeiter
- Wie lernen wir? Gibt es so was wie hirngerechte Führung?
- Das Nutzen und Entfalten menschlicher Fähigkeiten
- Das alternative Management-Modell von Toyota
- Katas als Lernroutinen für gezieltes Handeln
- Die Verbesserungs-Kata
- Herausforderungen definieren und anstreben
- Wie arbeitet man mit PDCA auf einen Zielzustand hin?
- Die Coaching-Kata
- Wie Toyota Mitarbeitern die Verbesserungs-Kata vermittelt
- Führungskräfte als Trainer, Lehrer, Mentoren

2. Tag: Arbeiten mit der Verbesserungskata

- Aufbau und Definition von Ist- und Ziel-Zuständen
- Prozessanalyse zur Definition von Ist- und Ziel-Zuständen
- Hilfreiche Dokumente, Formulare und Tools für den schnellen Start
- Verständnis und Übung der Coaching-Kata – Übung

3. Tag: Die Coaching-Kata vor Ort üben

- Umsetzung der Coaching-Kata an realen Prozessen – Übung vor Ort
- Arbeitsweise einer Kata-Erfahrenen Verbesserungs-Organisation
- Übung macht den Meister: in Lerngruppen Kata-Coaches entwickeln
- Ausblick, Zusammenfassung, weitere Vorgehensweise



Das in der westlichen Wirtschaftswelt verbreitete ROI*-Managementsystem basiert auf Coaching-Routinen

1. Die **Wirtschaftlichkeitsrechnung**
als einheitliche
Entscheidungsroutine

2. **Maßnahmenlisten**
und deren Umsetzungskontrolle
als einheitliche *Umsetzungsroutine*



Alfred P. Sloan (*1875; † 1966) war von 1923 bis 1937 der Präsident von General Motors. Er ist Namensgeber einer der renommiertesten Managementschulen der Welt: das "Sloan School of Management" am MIT in Boston.

Was kostet's?

Was bringt's?

Rechnet es sich?

Wer...?

...macht was...?

...bis wann?

Wie ist der aktuelle Status?

ROI = Return on Investment, dt. Kosten-Nutzen-Rechnung



Den Geschmack von Schokolade kann man nicht erklären, **Erfahrungswissen** ist leider nicht übertragbar

Deswegen läuft dieser Kurs größtenteils nach **TWI – Job Instruction**:

1- Erklären

Sehr schnell bekommen wir den Eindruck verstanden zu haben!

2- Vormachen

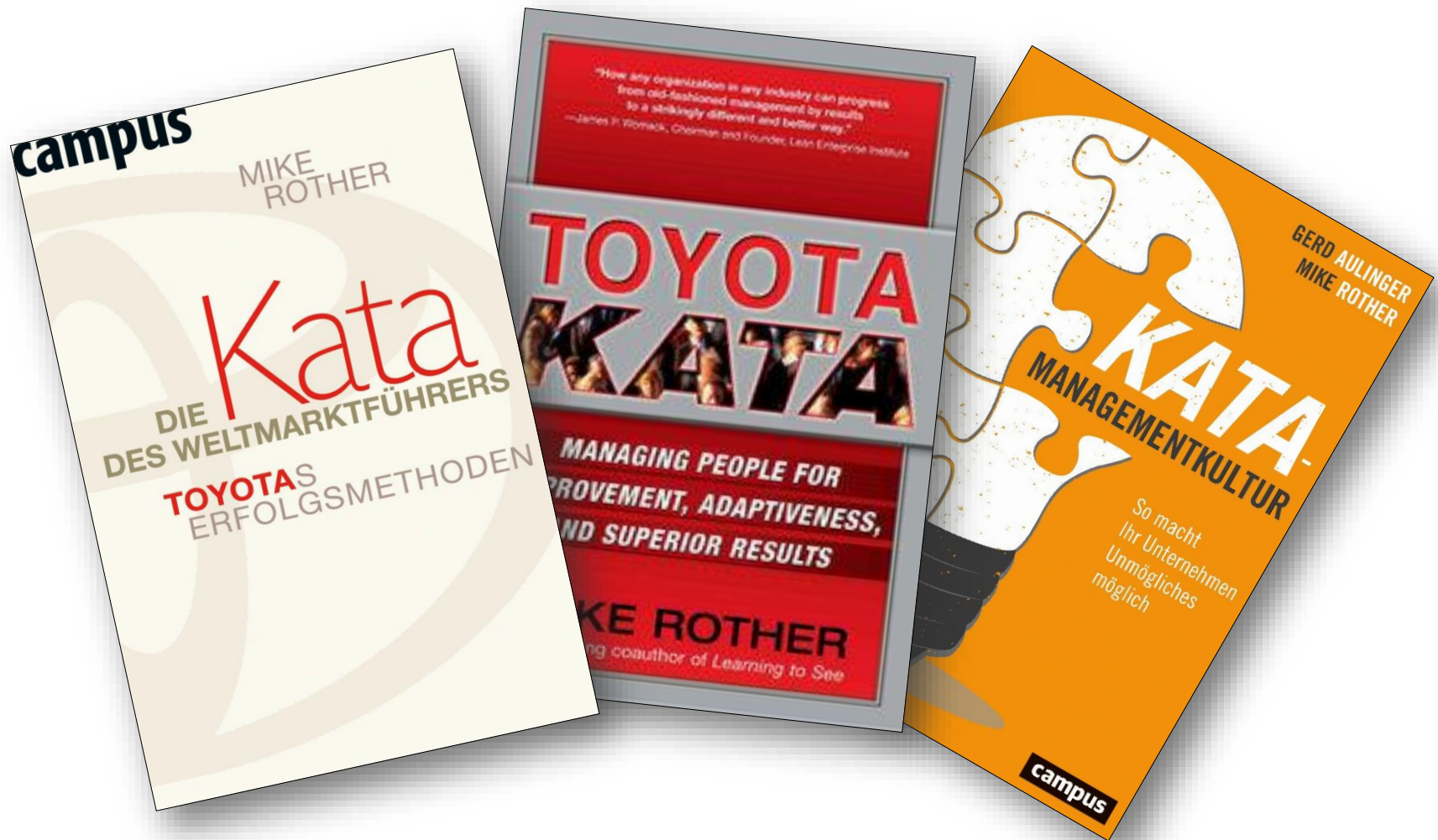
3- Machen lassen unter sehr enger Führung

4- Machen lassen unter Beobachtung,
Fehler sofort korrigieren!

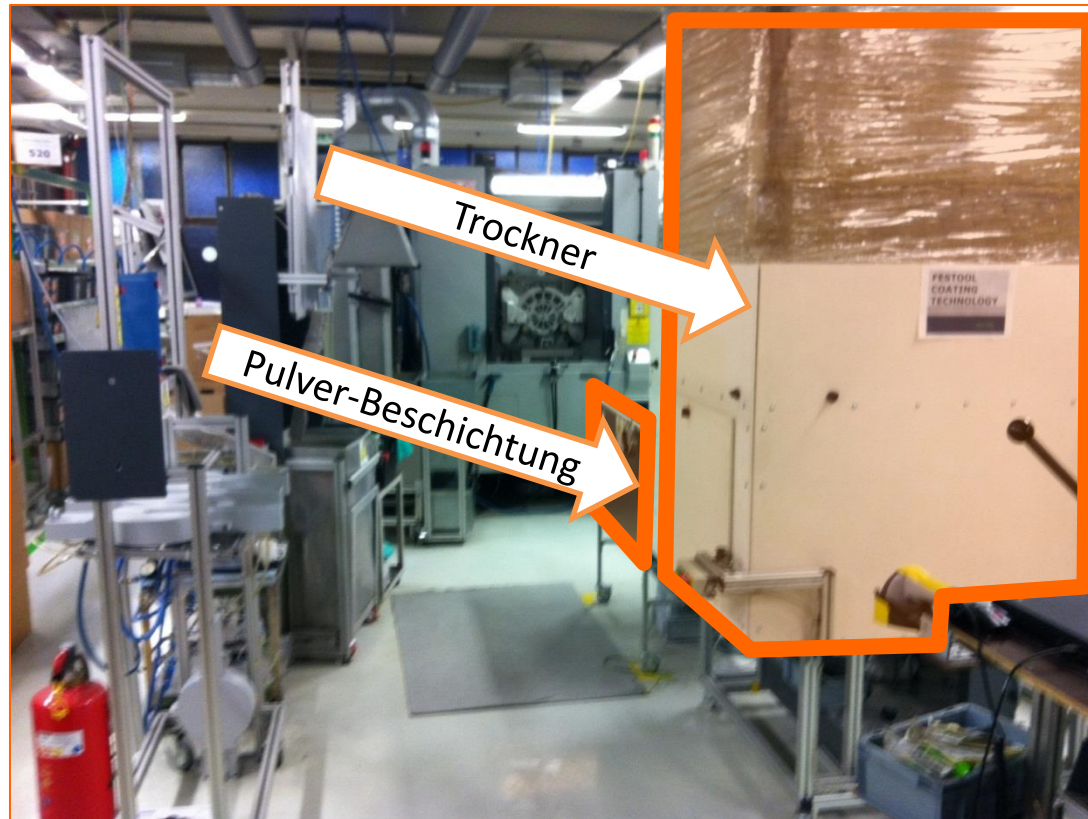
Wir beginnen zu begreifen!



Seit 2009 die "**Kata des Weltmarktführers**" erschien, begannen viele Firmen mit diesem neuen Management-System zu experimentieren



Was Sie hier sehen hätte **nicht** funktionieren dürfen!



Die Inline-Pulverbeschichtungsanlage in dieser U-Zelle nimmt nur 11 m² ein und kostete nur € 60.000. Die externe Logistik wurde eliminiert und die Beschichtungskosten halbiert, während die Qualität deutlich verbessert wurde. All dies geschah, obwohl Beschichtungs-Experten sagten, es könne nicht getan werden!

Was verwandelt **gewöhnliche** Menschen in wahre, kreative Innovatoren?



Quelle: Festool & Freunde



FESTOOL

Die Pulverbeschichtungsanlage wurde vollständig von **gewöhnlichen** Festool Mitarbeitern ohne Beschichtungs-Erfahrung entwickelt. Was war Ihr Vorteil? Sie wussten nicht viel, sie hatten keine Vorurteile und vor allem, sie wussten nicht, dass es nicht getan werden könnte. Allerdings, sie alle hatten eine **Kata**!

Mittels **JIDOKA** bzw. Prozessstabilisierung auf Endprüfung verzichten



Toyotas 5 Schritte für Jidoka:

- 1- Keine Prozess-Checks, **Endprüfung notwendig**,
- 2- Prozess-Checks identifizieren,
- 3- Prozess-Checks stabilisieren,
- 4- Parameter optimieren,
- 5- Perfekte Prozess-Checks, **Endprüfung eliminieren**



Praktische Übung: „Zahlenstreichen“

Ziel:

In möglichst kurzer Zeit alle Zahlen von 1 bis 49 in aufsteigender Reihenfolge und ohne überspringen durchzustreichen

Hilfsmittel:

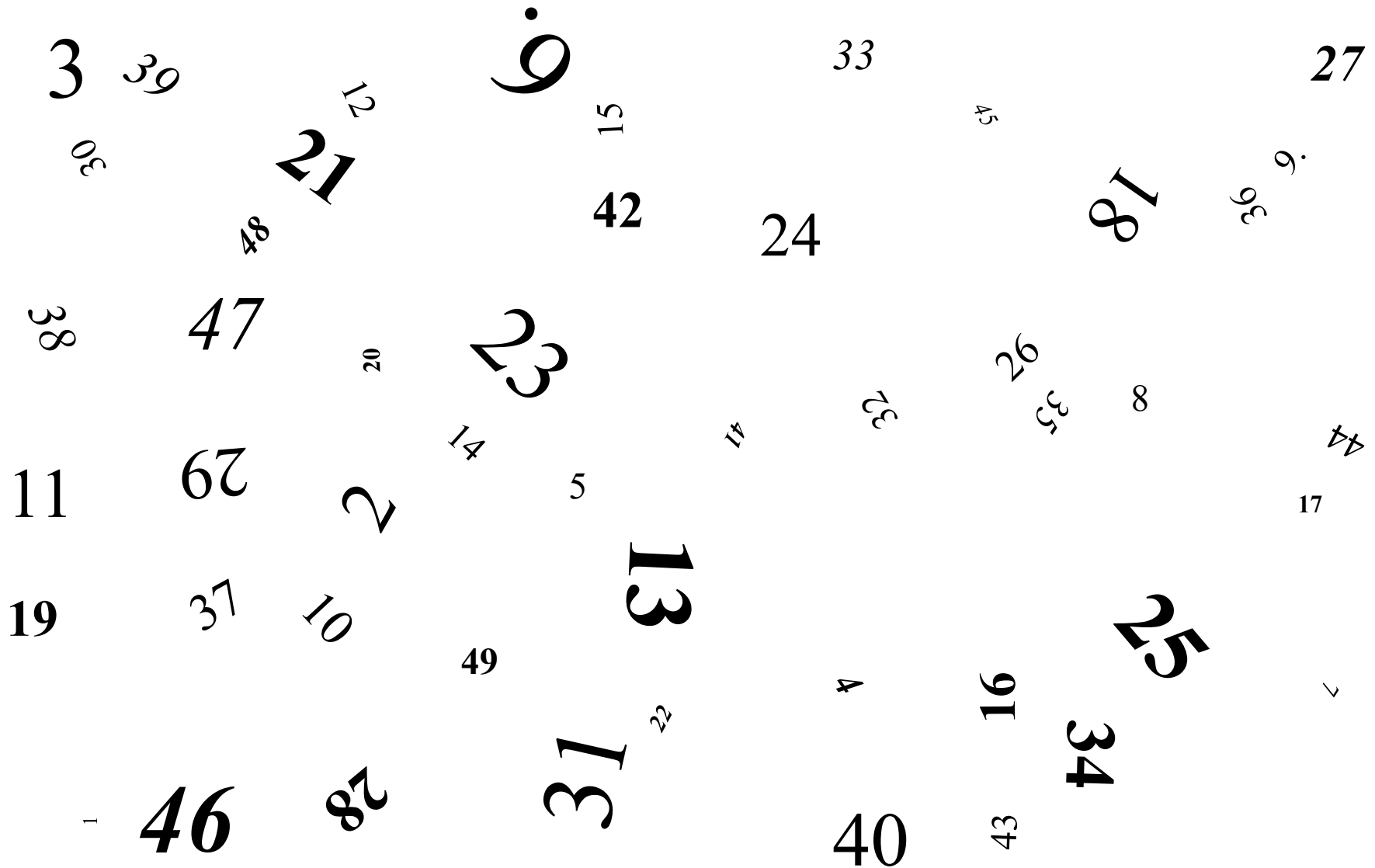
- Ein Zahlenblatt und Stift pro Teilnehmer
- Stoppuhr und Maßnahmenblatt für die gemeinsame Diskussion und Prozessoptimierung



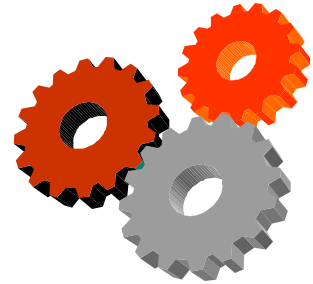
Praktische Übung: „Zahlenstreichen“

Hypothese:

Experiment:



Brainstorming - Diskussion



Was sind stabile Prozesse?

Warum benötigen wir stabile Prozesse?

Was ist das Ideal der Prozess-Stabilisierung?

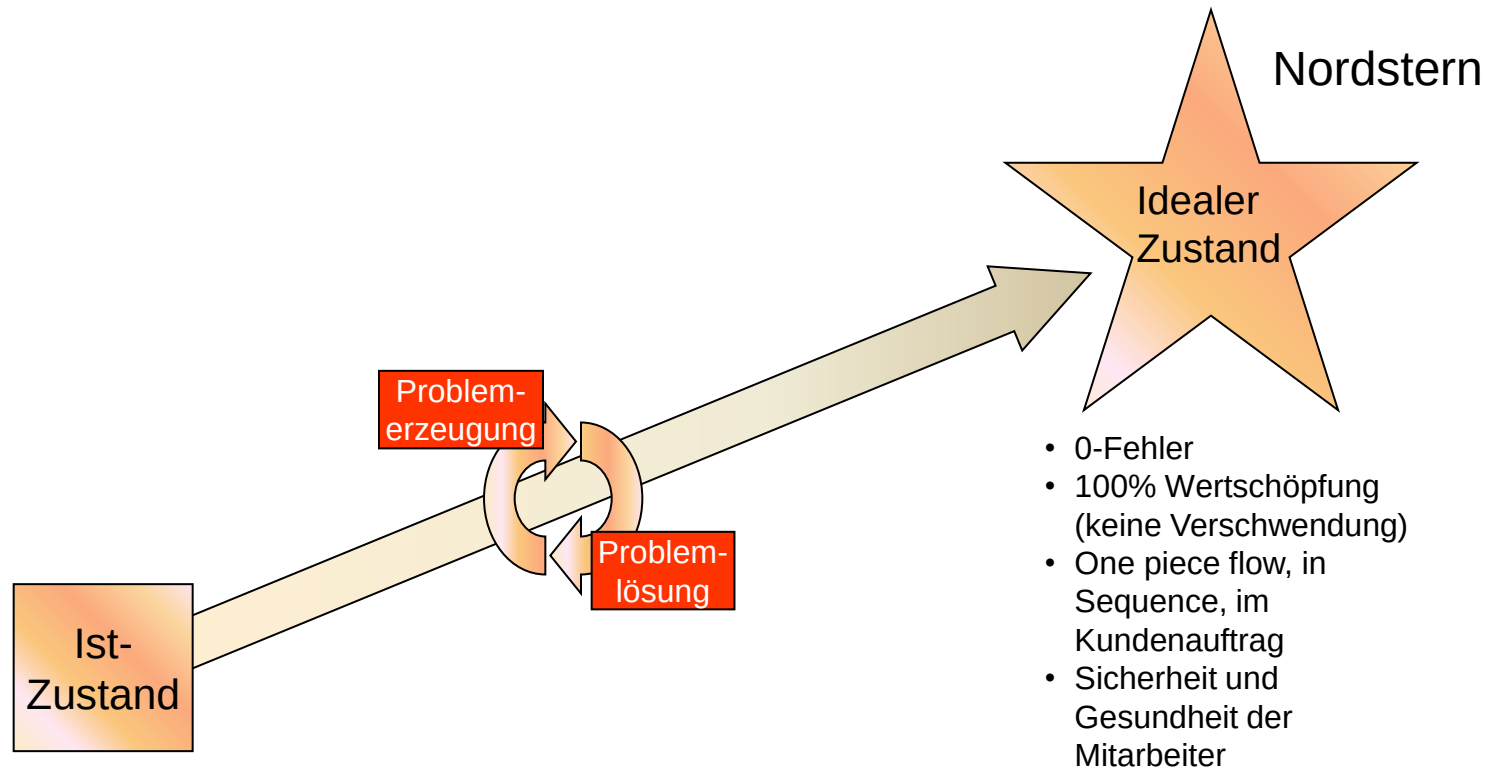


Bei stabilen Prozessen verlagert sich der Fokus weg vom Ergebnis, hin zu standardisierten, stabilen Prozessparametern

Wir haben nur
eine Chance!



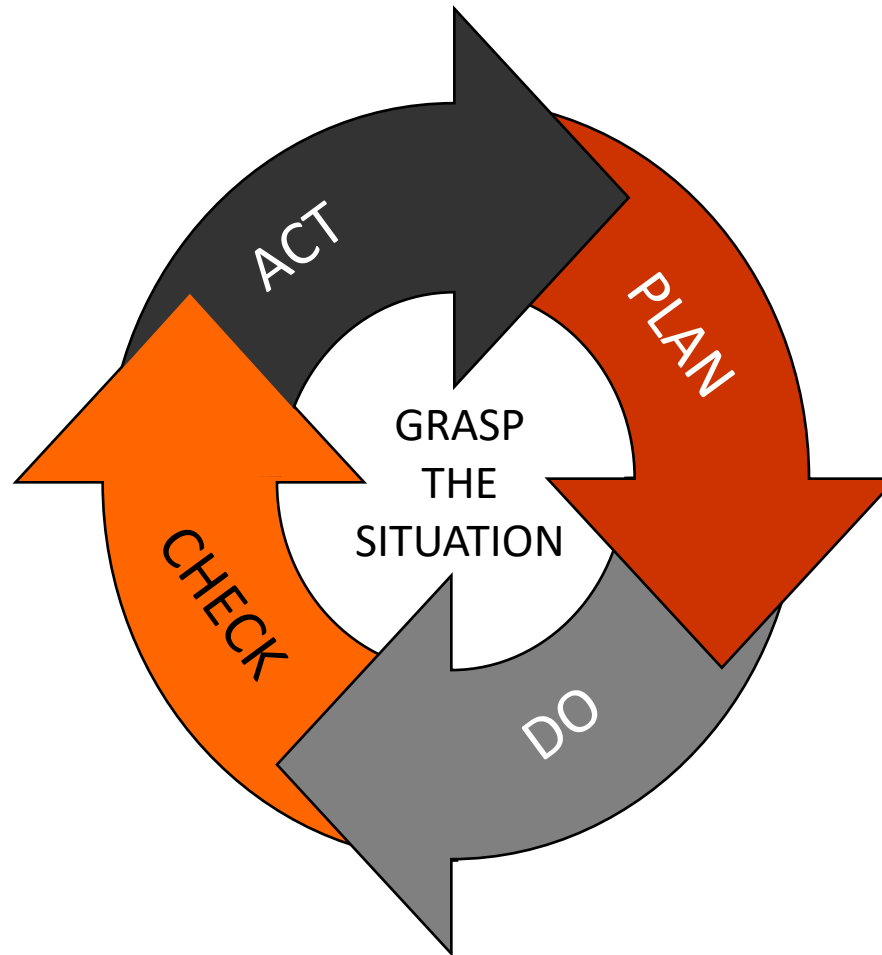
Wir müssen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess vorantreiben wenn wir langfristig überleben wollen



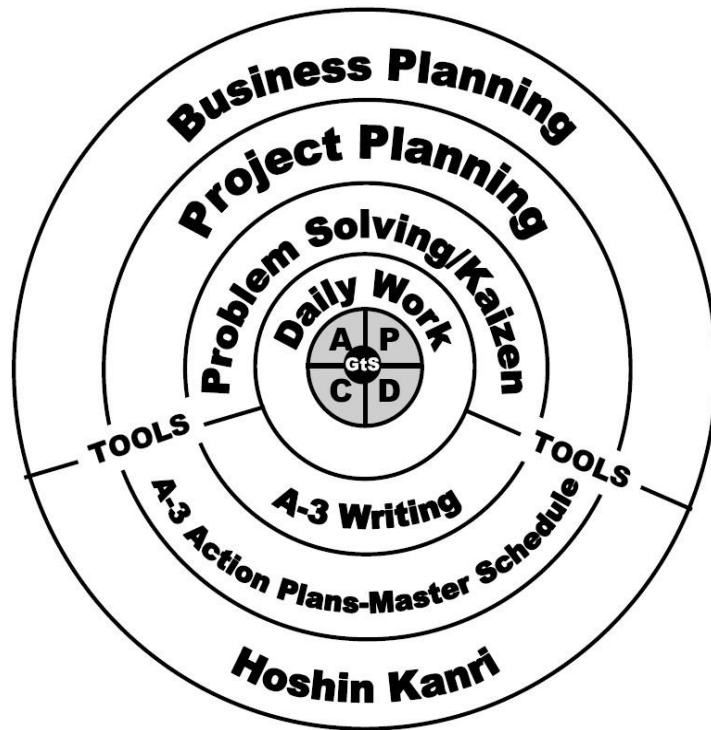
Quelle: Mike Rother, Good system, good thinking



PDCA gibt eine systematische Vorgehensweise für einen echten, kontinuierlichen KVP



PDCA wird bei Toyota in jeder Führungsebene konsequent angewandt



- Zuerst verwendet um verschiedene Unternehmensbereiche zu koordinieren
- Wurde danach als organisierte, effiziente Methode zur Koordination der Arbeit auf allen Unternehmensebenen anerkannt (tägliche Arbeit bis zur strategischen Unternehmensplanung)
- Wurde von Top-Führungskräfte bei Toyota als effiziente Methode übernommen (Herr Nemoto, Herr Ohno)
- Wird bei Qualitätszirkel und Fabrikpersonal angewandt um Probleme zu lösen und kontinuierliche Verbesserung zu betreiben

**„Wir haben herausgefunden, dass der Schlüssel zum Erfolg des
Toyota Produktionssystems darin besteht, dass es eine
Organisation von Wissenschaftlern entwickelt.**

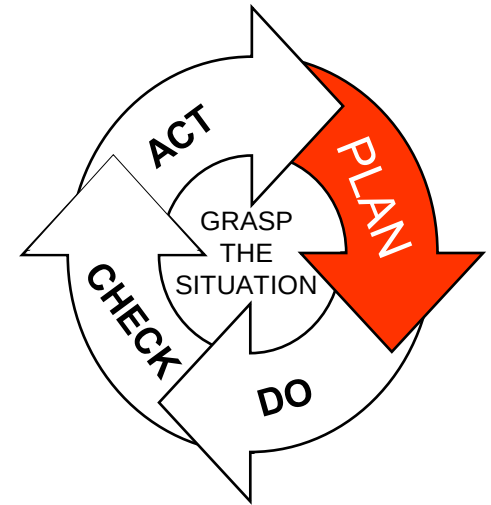
**Jedesmal, wenn Toyota einen Standard definiert, beschreibt es
eine Hypothese, die dann experimentell erprobt werden kann. Und
das ist die wissenschaftliche Methode“**

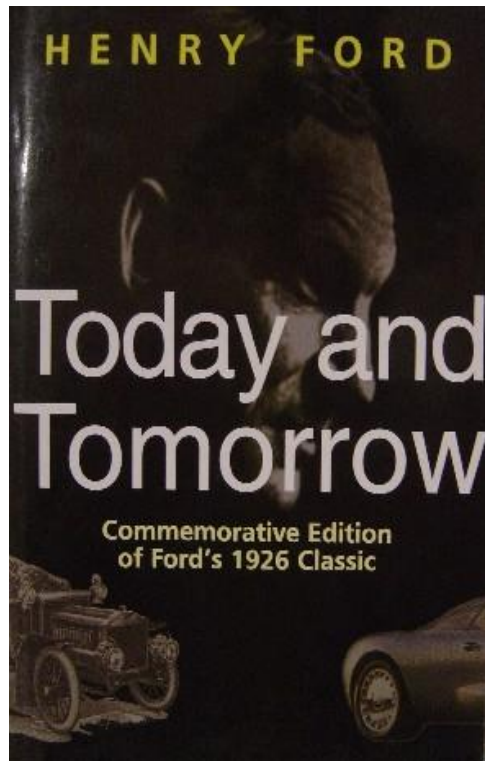
Decoding the DNA of the Toyota Production System
Steven Spear, H. Kent Bowen,
Harvard Business Review, Sept. 1999



Wann ist ein Experiment wissenschaftlich?

- Das **Problem** und die **Ziele** des Experiments sind klar definiert
- Es existiert eine klar definierte **Hypothese**, die es zu prüfen gilt
- Die Hypothese wird mit Hilfe eines **Experimentes** geprüft
- Es muss die Möglichkeit bestehen, dass das Experiment **negativ** verläuft (sonst nicht Wissenschaftlich!)
- Nur **Fehler** führen zur Überprüfung, Optimierung und Weiterentwicklung der Hypothese: nur das ist **echtes Lernen!**





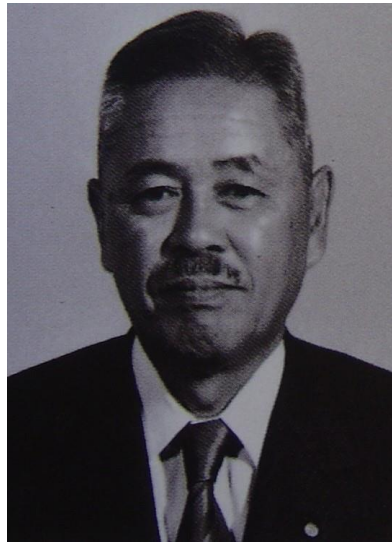
„Unsere Einstellung ist, dass wir damit beauftragt sind den besten Weg zu finden um alles herzustellen, und dass wir jeden Produktionsprozess als pures Experiment betrachten müssen.

Egal wie bemerkenswert uns ein neuer Zustand erscheint, ist dieser nur als eine weitere Entwicklungsstufe zu verstehen. Es ist und kann nicht mehr als das sein.

Wir wissen aus den Fortschritten die geleistet wurden, dass noch viel größere Veränderungen bevor stehen und das jeder unserer Prozesse nicht so gut ist wie er sein könnte.“

Probieren und Experimentieren sind Voraussetzung für KVP

Angst vor negativen Ergebnissen hält viele Firmen fern von Experimentierkultur“



„Confirm failure
with your own
eyes“

Taiichi Ohno
Vater des Toyota
Produktionssystems

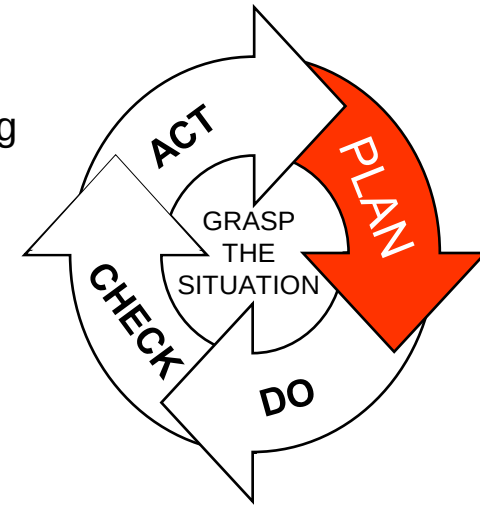
Wie viel PLAN benötigt PDCA? P_DCA oder P^DCA?

Traditionell

- **Überplanung PDCA:**
 - Team verfängt sich in Planungsphase und versucht alle Fragen vor der Experimentierphase zu beantworten
 - „Planung = Ersetzen von Zufall durch Irrtum“
- **Unterplanung PDCA:**
 - Experimentelle Hypothese fehlt oder ist nicht ausreichend geklärt
 - Fehlende Ressourcen führen sofort zur DO-Phase (Check und Act finden dann oft auch nicht mehr statt!)
 - Manchmal funktioniert Umsetzung gut, aber keiner weiß warum
 - Hypothese wird nicht validiert

PDCA

- Sehr detaillierte Planung obwohl der Plan mit hoher Wahrscheinlichkeit korrigiert werden muss
- Plan dient als gute Vorbereitung für das darauf folgenden „Experiment“
- Angelehnt an wissenschaftliche Methode

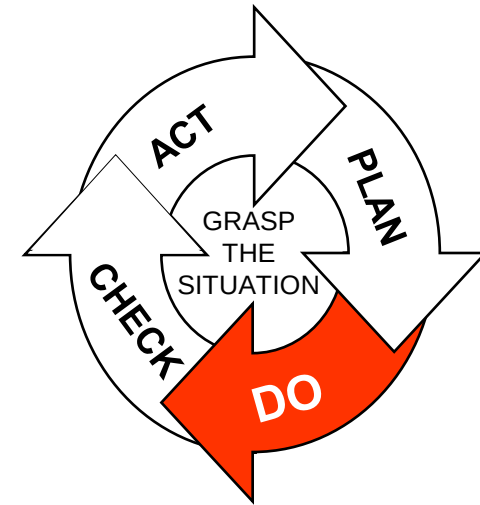


Fragen, Aufgaben und Hilfsmittel zur DO-Phase

Experiment, Versuch, Pilot implementieren

- Läuft alles nach Plan? -

- Umsetzung des Planes (Standard)
- Messungen durchführen, Fortschritt dokumentieren
- Abweichungen dokumentieren
- Kurzfristige, korrigierende Gegenmaßnahmen implementieren



Hilfsmittel (u.A.):

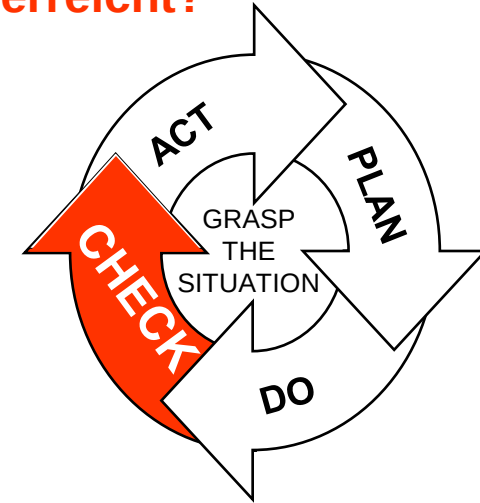
- Direkte Beobachtung der Prozesse
- Kennzahlentafeln, Fortschrittszahlen
- Visual Management
- Video-, Zeitaufnahmen



Fragen, Aufgaben und Hilfsmittel zur CHECK-Phase

Endergebnisse prüfen: Wurden die erwarteten Ergebnisse erreicht?

- Daten sammeln und untersuchen
- Vergleich der Zielvorgaben mit den tatsächlichen Ergebnissen
- Hypothese validieren
- Wenn Hypothese falsch ist, dann muss diese korrigiert, überarbeitet werden: zurück zu PLAN
- Wenn Hypothese bestätigt wurde, dann weiter zu ACT



Hilfsmittel (u.A.):

- Direkte Beobachtung der Prozesse
- Kennzahlentafeln
- Visual Management
- Video-, Zeitaufnahmen

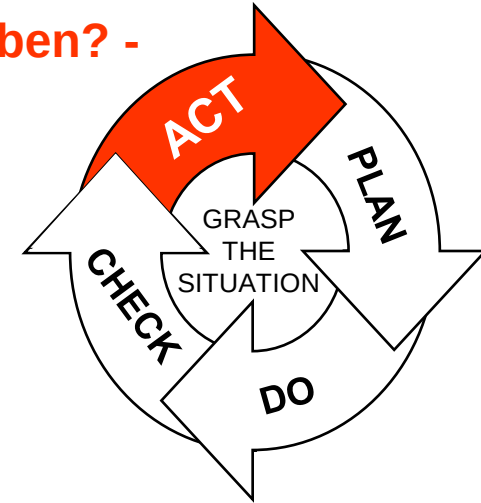


Fragen, Aufgaben und Hilfsmittel zur ACT-Phase

Implementieren und standardisieren

- Wie stellen wir sicher, dass gute Ergebnisse erhalten bleiben? -

- Standards, Prozessvorgaben, Vorgehensweisen um gute Ergebnisse ergänzen
- Schulungsbedarfe identifizieren, Betroffene schulen
- Nachhaltige Überwachung der Veränderungen planen
- Neue Verbesserungspotenziale identifizieren
- Vermeiden Sie neue Probleme in dem Sie versuchen alte zu lösen!



Hilfsmittel (u.A.):

- Prozessmapping, Flowcharts (neuer Prozess)
- Arbeitsstandards
- Visuelles Management
- Poka Yokes
- Trainings und Schulungen

