

This presentation and classroom exercise are part of a course called *Teaching, Training, Advising* (“Anleiten, Trainieren, Beraten”) at the University of Applied Sciences and Arts in Hannover. In addition to their technical subjects, in this course students are being prepared for management roles.

The session objective is to practice Toyota Kata skills, as both an **improver** and a **manager who coaches & provides feedback**. Students are asked to bring to class a problem, process or task in which they want to improve.

- Ralph Winkler, course instructor (raw@lppg.de)





# Eigenes Coaching vorbereiten



**Ziel: Übt euch in eurer Fähigkeit als Verbesserer, coachende Führungskraft und Feedbackgeber**

Bildet Dreiergruppen

Jeder:

- Beschreibt eure Aufgabe, Problem, Prozess
- Verwendet die T-Formulare, um euren Ist-Zustand und euren Zielzustand zu beschreiben.
- Könnt ihr den Ergebniswert als Diagramm darstellen?  
Wenn ja, tut es.

Reihum Rotationscoachen:

1. A coacht B, C beobachtet und gibt Feedback an A
2. B coacht C, A beobachtet und gibt Feedback an B usw.



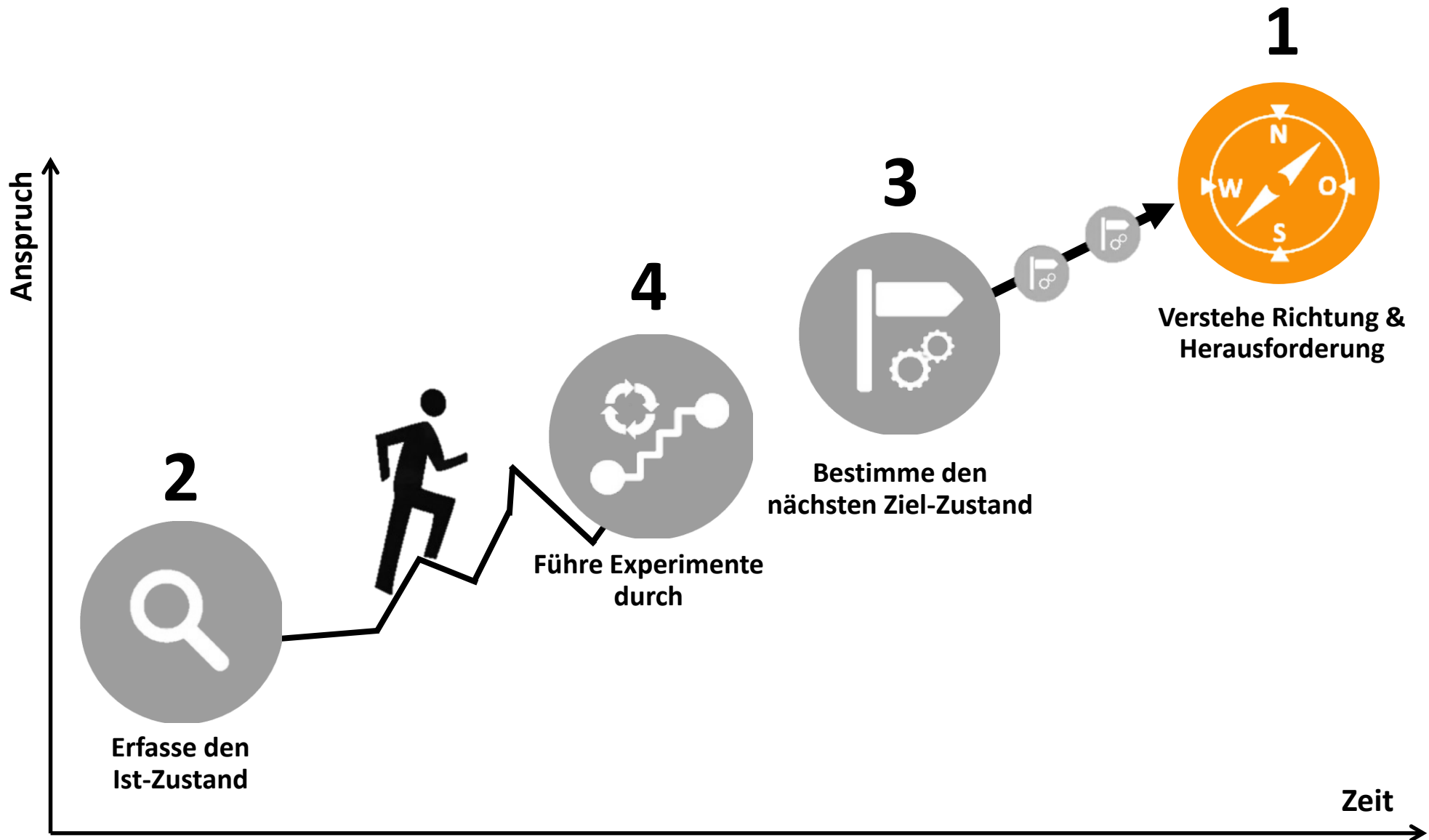
# Beispielthemen

- Lesegeschwindigkeit
- Schreibgeschwindigkeit auf der Tastatur
- Zeit mit Freunden/Familie
- Zu hohe monatliche Ausgaben
- Bügeldauer der Hemden
- Plastikmüllvermeidung
- Schlafdefizit
- Dauer von Besprechung
- Ziele beim Sport (Häufigkeit, Zeit, ...)
- Dauer der Reisekostenabrechnung / Dauer der Rechnungstellung
- Aufräumzeit
- WG-Probleme (Saubermachen)
- ...





# SCHRITT 1: Verstehe die Richtung mit Hilfe der Herausforderung





## SCHRITT 2: Erfasse den **Ist-Zustand**

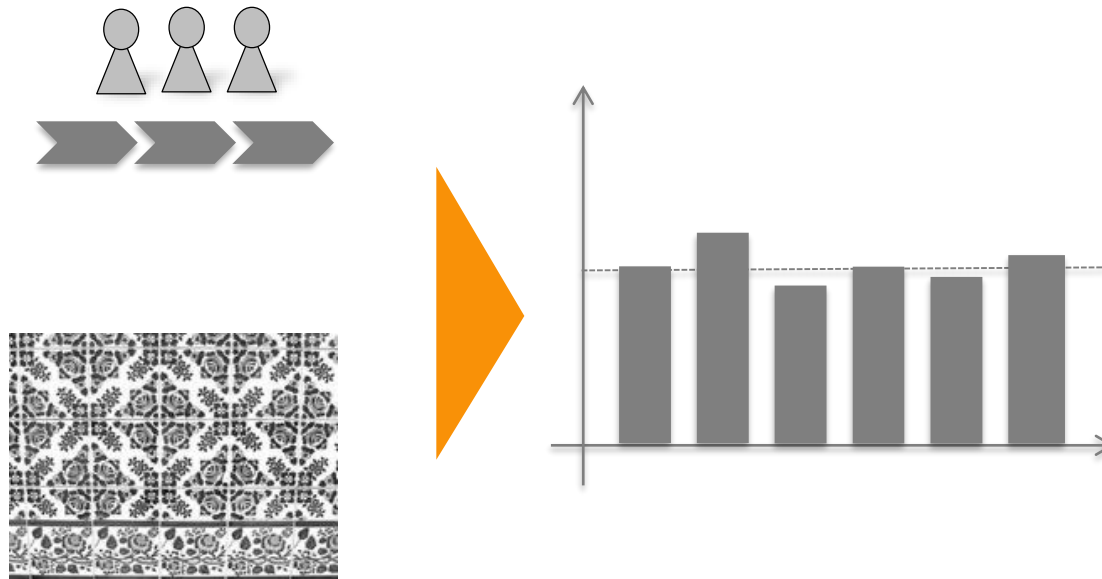
- Ziel ist die Fähigkeit der **Mustererkennung** zu entwickeln, **um hilfreiche Modelle** seiner Prozesse/Systeme zu erzeugen!
- Zu jedem Ergebnis gibt es einen Prozess.
- Bilde ein logisches Modell für den Prozess.
- Analysiere vor Ort.



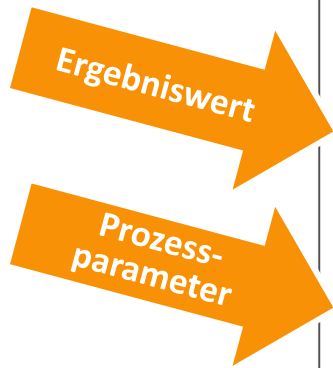


# Wie kommt es zu den heutigen Ergebnis?

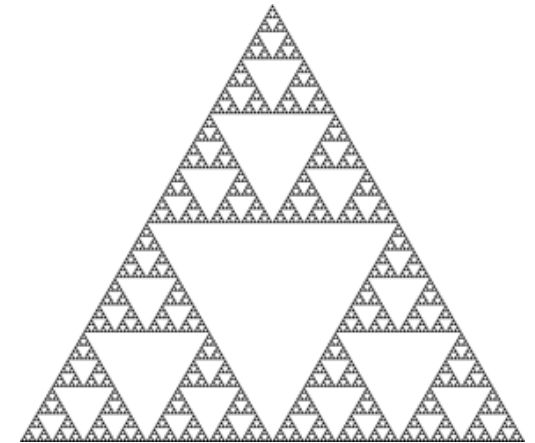
- Im Unternehmen erklären hilfreiche Modelle den Zusammenhang zwischen aktuellen **Prozess-Zustand** und **Ergebnis**.
- Ziel ist die Fähigkeit der **Mustererkennung** zu entwickeln, **um hilfreiche Modelle** seiner Prozesse zu erzeugen!



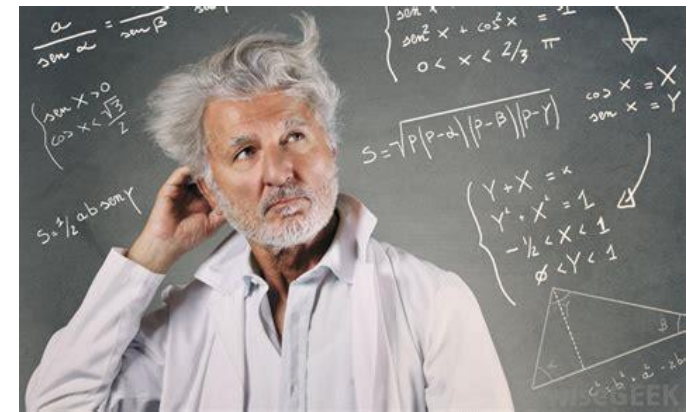
# In der KATA nutzen wir **T-Modelle**, um den Prozess <-> Ergebnis-Zusammenhang zu beschreiben






Ist Zustand	Nächster Zielzustand
<p><b>MA=5</b> Überzeit≈0,3 h</p> <hr/> <p>Regel- Arbeitszeit: 7:00 – 15:00                      Pausen: 2 x 15 min                      Aktueller Bedarf = 1404                      Arbeitszeit Soll=7,5 h=450min                      Kundentakt = 19,2 Sek                      Ist-Takt am Linienende ≈20Sek                      Rüstzeiten für 6 Var. =15 min                      Maschinenzuverlässigkeit = 95%                      Schwankungen &gt; 80 %                      Montagezeit = 30 Sek                      Ist-Arbeitszeit = 7,8 h                      (= 20Sek * 1404 Stk)</p>	<p><b>MA=4</b> Überzeit=0 h</p> <hr/> <p>Regel- Arbeitszeit: 7:00 – 15:00                      Pausen: 2 x 15 min                      Aktueller Bedarf = 1404                      Arbeitszeit Soll = 7,5 h=450min                      Kundentakt = 19,2 Sek                      Geplanter Takt ≤ 17,05 Sek                      Rüstzeiten für 6 Var. = 15 min                      Maschinenzuverlässigkeit = 95%                      Schwankung ≤ 5 %                      Montagezeit ≤ 16,2 Sek                      Ziel-Arbeitszeit = 7,5 h</p>



# Ablauf einer **Prozessanalyse** um Muster in Prozessen zu erkennen



1. **Abgrenzung** – Beobachte Deinen Prozess, wo startet und wo endet er?
2. **Ergebniswert** – An welcher Messgröße willst Du messen, wie Dein Prozess performt?
3. **Ablauf I** – Stelle den typischen, zeitlichen Ablauf des Prozesses dar! 
4. **Ablauf II** – Mache, wenn möglich, eine maßstäbliche Skizze des Prozessablaufs! 
5. **Fakten, Daten, Zahlen** - Erhebe Daten für die einzelnen Schritte in Deinem Prozess! 
6. **MODELL = Ergebnis-Prozess-Zusammenhang** – Liste die Einflüsse der Prozessschritte auf das Ergebnis auf und stelle den Zusammenhang zwischen Ergebnis und Prozessschritten in einer Formel dar.

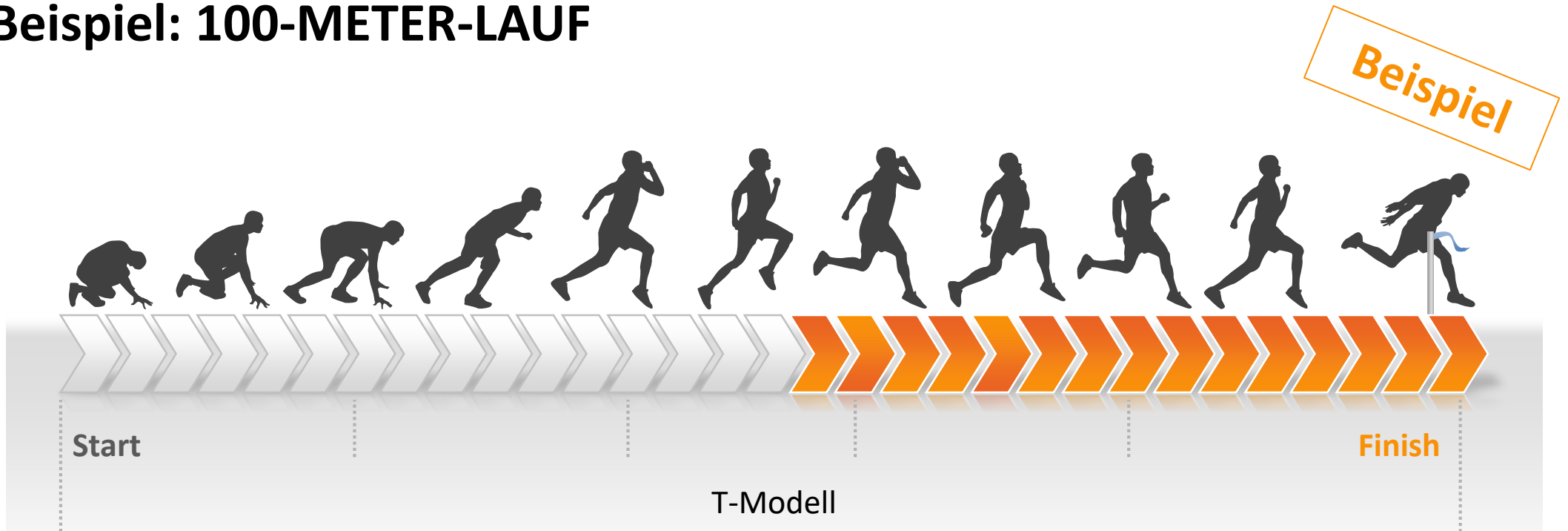
*Achtung: Schritte 1. – 5. laufen nicht immer chronologisch ab!*

# Übung: Prozessanalyse, Muster und Modell



1. **Abgrenzung**
2. **Ergebniswert**
3. **Ablauf I - Sequenz**
4. **Ablauf II - Skizze**
5. **Fakten, Daten, Zahlen**
6. **MODELL:  
Ergebnis-Prozess-  
Zusammenhang**

# Beispiel: 100-METER-LAUF



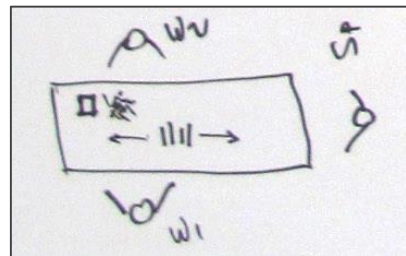
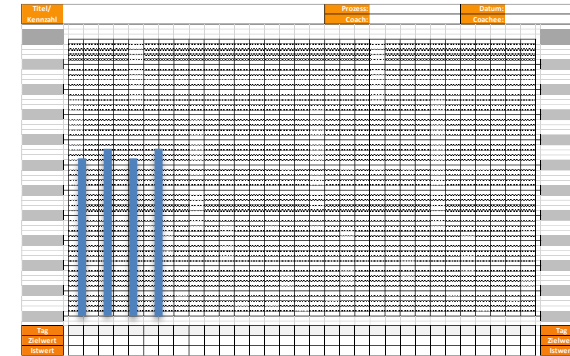
## Ist-Zustand (heute)

<b>Ergebniszeit:</b>	<b>15,2 s</b>
- Reaktionszeit	0,5 s
- Aufrichten	1,6 s
- Beschleunigen	4,9 s
- Max. Geschwindigkeit halten:	4,2 s
- Einbrechen	4,0 s



# Bedienungsanleitung I - Jeder für sich: Versucht euch ein Bild vom Ist-Zustand zu machen

- Was ist heute das Ergebnis?
- Was passiert heute typischer Weise?
- Wie ist der Ablauf heute?
- Wie sieht es heute aus? (Skizze)

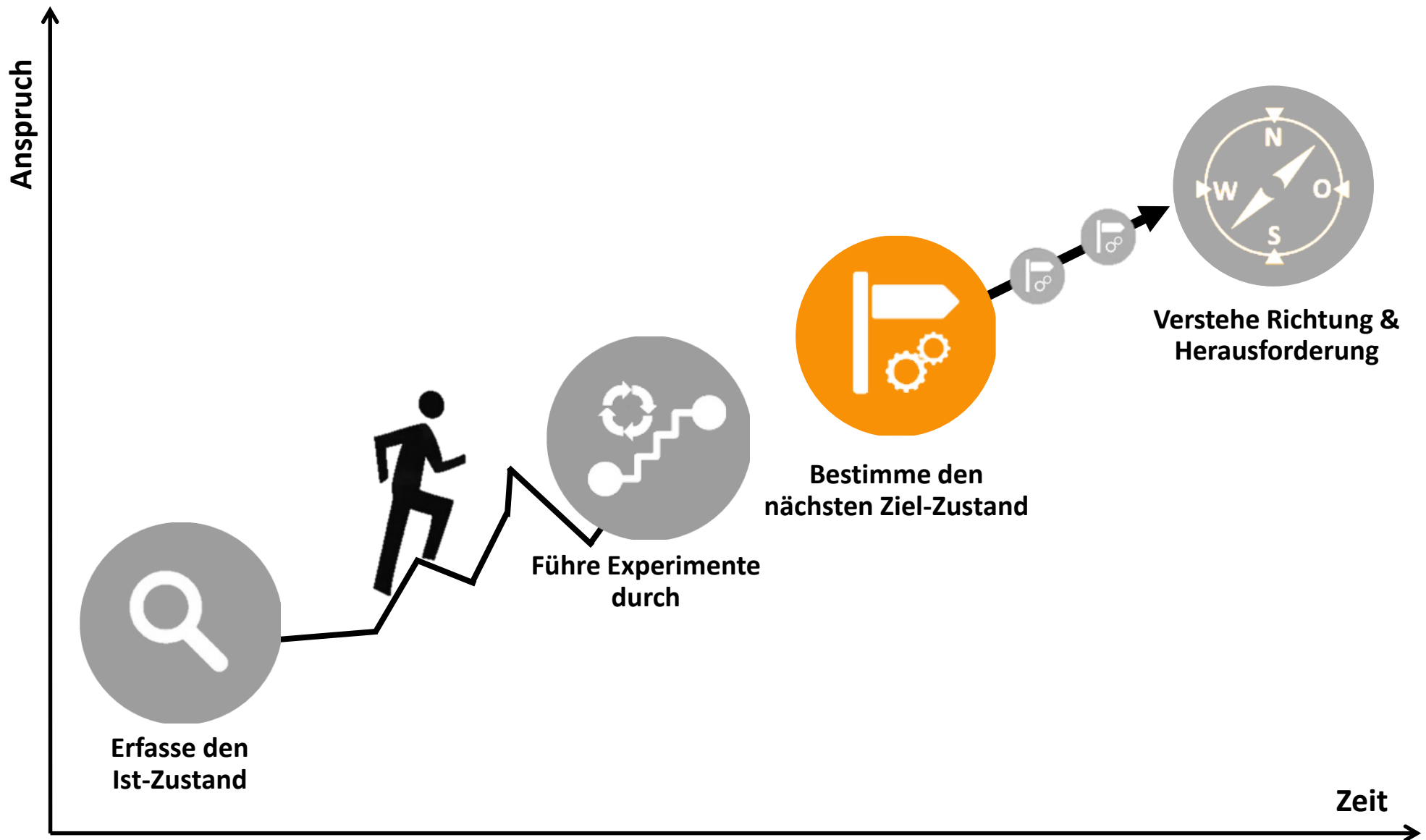


- Sammelt/schätzt Zahlen, Daten und Fakten
- Füllt die **linke Seite** des T-Modells →

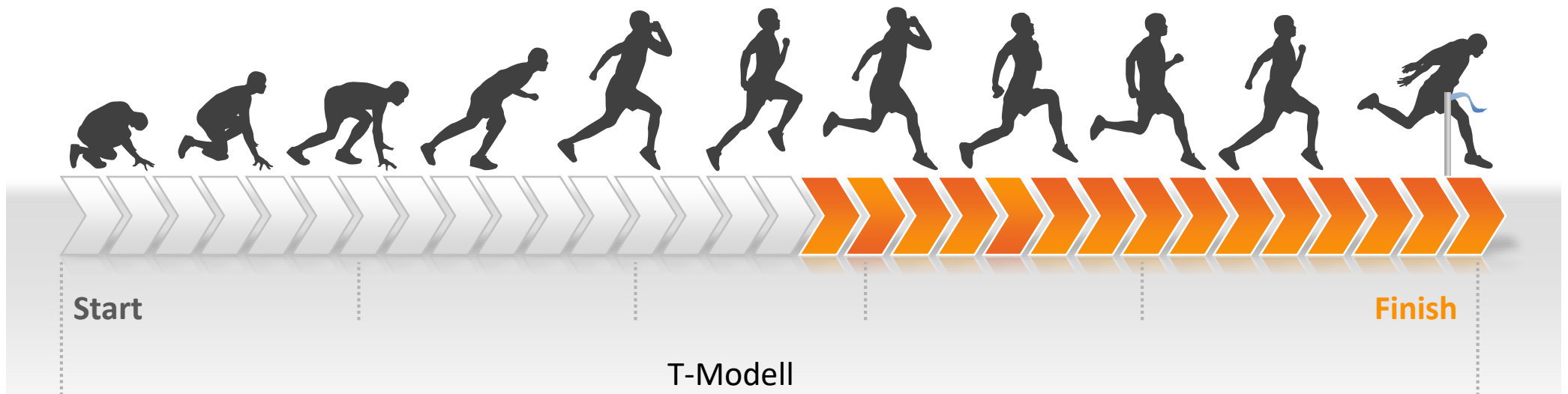
Ist-Zustand	Ziel-Zustand
Start-Datum:	Ziel-Datum:
Ist-Beschreibung	Ziel-Beschreibung
Ist-Ergebniskennzahlen	Ziel-Ergebniskennzahlen
Ist-Prozesskennzahlen	Ziel-Prozesskennzahlen



# SCHRITT 3: Bestimme den **Nächsten Ziel-Zustand!**



# Beispiel: 100-METER-LAUF



	Ist-Zustand (heute)	Ziel-Zustand (in 4 Wochen)
<b>Ergebniszeit:</b>	<b>15,2 s</b>	<b>13 s</b>
- Reaktionszeit	0,5 s	0,5 s
- Aufrichten	1,6 s	1,6 s
- Beschleunigen	4,9 s	<b>5,2 s</b>
- Max. Geschwindigkeit halten:	4,2 s	4,2 s
- Einbrechen	4,0 s	<b>2,5 s</b>



# Beispiel

## Ziel-Zustand

## Ist-Zustand

## PDCA / Hindernisse

Maßnahme & Bereiche	Maßnahmeninhalt	Erwartung	Termin erwarteter Fortschritt	Verantwortliche Personen & Verantwortlichkeit	Stichtag zur nächsten Beratung
Handwritten	Handwritten	Handwritten	Handwritten	Handwritten	Handwritten

**Unsere Herausforderung für die nächsten zwei Monate**

- Wie es nicht sein soll, der Aufbau unserer Dienstleistung
  - ... mit 30 Minuten
  - ... auf einer 100migen Inselstraße
  - ... verschwendungsfrei
  - ... mit 3 Mitarbeitern
  - ... in 20 Sekunden machbar sein?

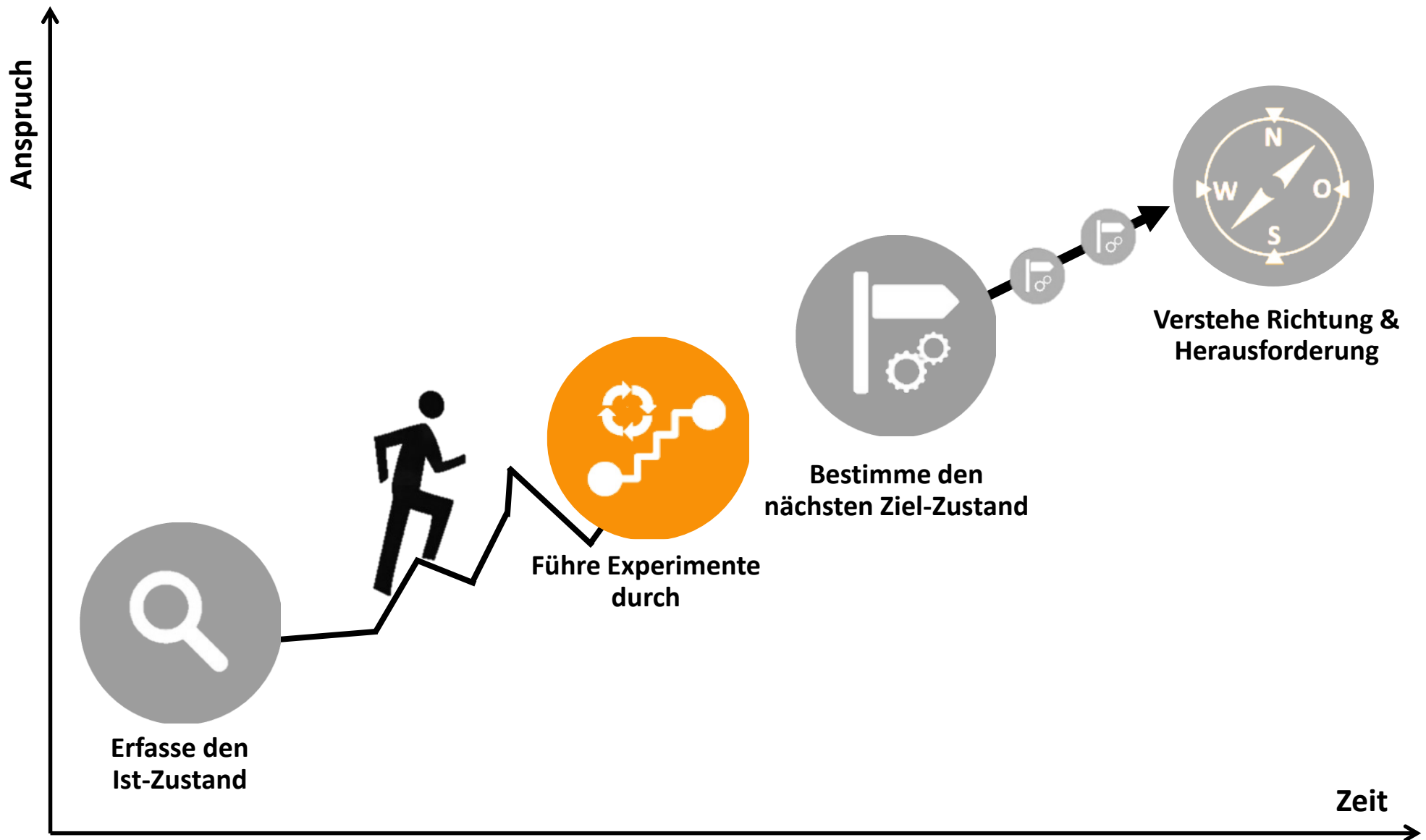
Aufgabe des Coaches und seines Coaches

Strategische Führung



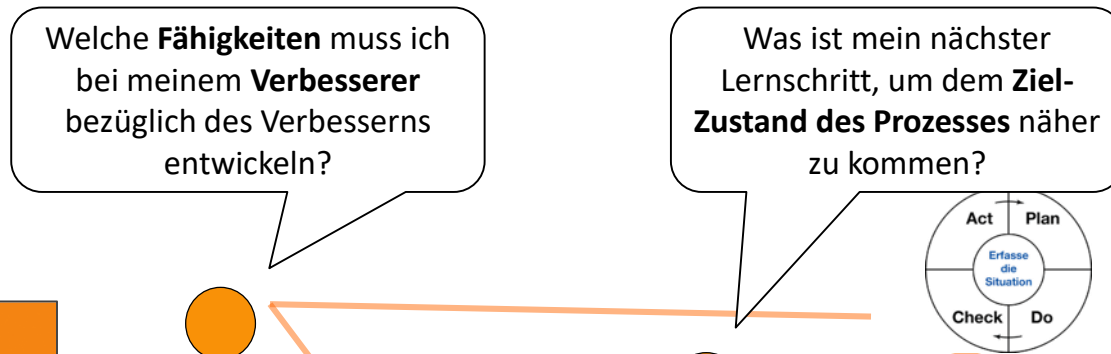


# SCHRITT 4: Führe Experimente durch!





# Verbesserung mit der Kata in der Lernzone wird von Führungskräften gecoacht und vom Verbesserer dokumentiert



	P	D	C	A		
	Problem & Ursache	Was ändern? Wie testen?	...erwartete Wirkung	Termin	Erwartung bestätigt? Daten	Erkenntnis aus dem letzten Schritt
1	Runde 1	Runde 1	Runde 1	relatives Datum Ausprobieren!	Runde 2	Runde 2
2	Runde 2	Runde 2	Runde 2	relatives Datum Ausprobieren!	Runde 3	Runde 3
3	Runde 3	Runde 3	Runde 3	relatives Datum Ausprobieren!	Runde 4	Runde 4

**Coaching Karte**  
Coach -> Coachee

1. Was ist der Ziel-Zustand?
2. Was ist der momentane Ist-Zustand?
3. Welche Hindernisse halten den Prozess davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?
4. Was ist deshalb Dein nächster Schritt?
5. Wann können wir uns ansehen, was Du aus dem Schritt gelernt hast?

**Reflexion**

- Was war Dein letzter Schritt?
- Welche Wirkung hattest Du erwartet?
- Was ist tatsächlich eingetreten?
- Was hast Du aus diesem Schritt gelernt?

Was erwartest Du?

Lean Partners Projekt Gesellschaft, mbH & Co. KG      Stand: 01.12.2014

Führungskraft/  
Coach

Mitarbeiter/  
Verbesserer

Coaching-KATA (CK)

Verbesserungs-KATA (VK)

Führungskraft  
Coach

Mitarbeiter  
Verbesserer



# Coachinggruppen bilden und Ist-Zustand erfassen

Setting für reihum Rotationscoachen:

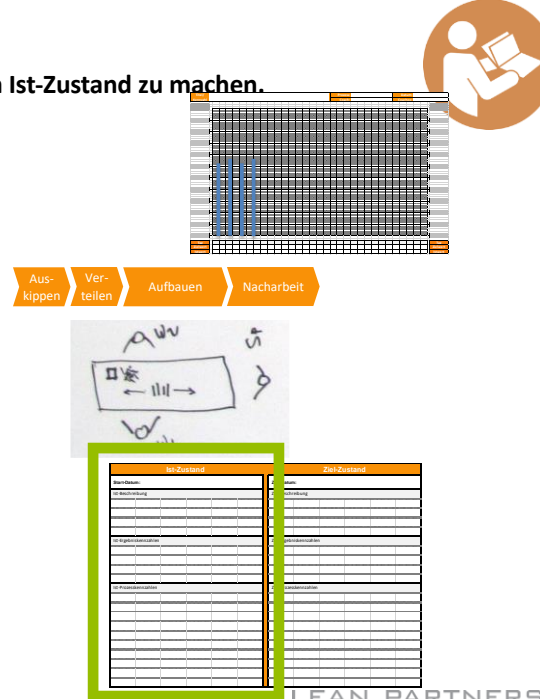
1. A coacht B, C beobachtet und gibt Feedback an A
2. B coacht C, A beobachtet und gibt Feedback an B
3. C coacht A, B beobachtet und gibt Feedback an C

Jeder für sich (mit Hilfe aus der Gruppe, von mir):  
Ist-Zustand erfassen und T-Modell links

### Bedienungsanleitung I

Jeder für sich: Versucht euch ein Bild vom Ist-Zustand zu machen.

- Was sind heute typische Ergebnisse?
- Was passiert heute typischer Weise?
- Wie ist der Ablauf heute?
- Wie sieht es heute aus? (Skizze)
- Sammelt/schätzt Zahlen, Daten und Fakten
- Füllt die linke Seite des T-Modells



Aus- kippen    Ver- teilen    Aufbauen    Nacharbeit

© [www.lppg.de](http://www.lppg.de) - alle Rechte vorbehalten, Kopie unter Angabe der Quelle willkommen

LEAN PARTNERS  
PROJEKT GESELLSCHAFT

# Ziel-Zustand entwickeln und Coaching starten

## Ziel-Zustand entwickeln

**Bedienungsanleitung II**  
**Jeder für sich: Entwickelt einen Zielzustand**

• Wie weit willst Du Deiner Herausforderung in 4 Wochen näher gekommen sein?  
 Ggf. nur eine Etappe!

• Füllt die rechte Seite des T-Modells aus

Ist-Zustand	Ziel-Zustand
Start-Datum:	Ziel-Datum:
IS-Beschreibung	Ziel-Beschreibung
IS-Ergebniszahlen	Ziel-Ergebniszahlen
IS-Prozesszahlen	Ziel-Prozesszahlen

© www.lppg.de - alle Rechte vorbehalten, Kopie unter Angabe der Quelle willkommen

LEAN PARTNERS  
 PROJEKT GESELLSCHAFT

## Reihum Rotationscoachen und PDCA-Blatt füllen:

1. A coacht B, C beobachtet und gibt Feedback an A mit WWW
2. ...
3. ...



# Reflexion

Welche individuellen Einsichten hattet Ihr heute?

- Eigene Prozesse aufnehmen
- Rolle als Coach
- Haltung
- Fragetechniken
- Zuhören
- Feedback geben
- ...

Jede Gruppe teilt ihre 2 wichtigsten Einsichten mit uns

Austausch





# Course Materials: Challenge Definition

Herausforderung	Prozess:		Datum:	
	Coach:		Coachee:	

Wäre es nicht schön, wenn ...



# Course Materials: Challenge Definition

## Challenge

Wouldn't it be good, if ...





# Course Materials: Experimenting (PDCA) Record

P				D	C	A	
obstacle & cause	next step	...expectation	Test date	Experiment / Go & See	what happend?	learning	



# Course Materials: Current and Target Condition

Ist-Zustand	Ziel-Zustand
<b>Start-Datum:</b>	<b>Ziel-Datum:</b>
Ist-Beschreibung	Ziel-Beschreibung
Ist-Ergebniskennzahlen	Ziel-Ergebniskennzahlen
Ist-Prozesskennzahlen	Ziel-Prozesskennzahlen





# Course Materials: Five-Question Coaching Card

Coaching Karte	
Coach -> Coachee	
1.	Was ist der Ziel-Zustand?
2.	Was ist der momentane Ist-Zustand?
Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was war Dein letzter Schritt?</li> <li>• Welche Wirkung hattest Du erwartet?</li> <li>• Was ist tatsächlich eingetreten?</li> <li>• Was hast Du aus diesem Schritt gelernt?</li> </ul>
3.	<b>Welche Hindernisse halten den Prozess davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches eine Hindernis willst Du angehen?</li> <li>• Welche Ursache steckt dahinter?</li> </ul>
4.	<b>Was ist deshalb Dein nächster Schritt?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was genau willst Du jetzt tun?</li> </ul> <b>Was erwartest Du?</b>
5.	Wann können wir uns ansehen, was Du aus dem Schritt gelernt hast?
Lean Partners Projekt Gesellschaft mbH & Co. KG <span style="float: right;">Stand: 01.12.2014</span>	

Coaching Card	
Coach -> Coachee	
1.	What is the target condition?
2.	What is the current condition now?
Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What was your last step?</li> <li>• What did you expect?</li> <li>• What actually happend?</li> <li>• What did you learn?</li> </ul>
3.	<b>What obstacles do you think are preventing you from reaching the target condition?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Which *one* are you adressing now?</li> <li>• What is the cause behind it?</li> </ul>
4.	<b>What is your next step?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How exactly you will do it?</li> </ul> <b>What do you expect?</b>
5.	When can we go and see what we have learned from taking that step?
Lean Partners Projekt Gesellschaft mbH & Co. KG <span style="float: right;">Stand: 04.03.2015</span>	



Coaching-KATA Questions in the App-Store

