

Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 10

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Große Schritte durch kleine ersetzen.

In dieser Serie erleben Sie hautnah, wie Denise, eine junge Führungskraft, die erstmals Verantwortung für eine Abteilung übernommen hat, die Coachingkata einsetzt, um ihr Team im Verbesserungsprozess zu unterstützen. Im Teil 9 ging es um die Frage, wie KATA und Shopfloor Management zusammenpassen. Hier lesen Sie, wie Denise damit umgeht, wenn im Coaching große Schritte vorgeschlagen werden.

von Tilo Schwarz

Nach den Weihnachtsfeiertagen kam Denise an zwei Tagen zur Arbeit. Sie wollte wieder die ruhigen Tage nutzen, um in ihrem Büro, wie sie es nannte, Weihnachtsputz zu machen. Sie räumte ihr E-Mailpostfach auf, sortierte ihre Ablage und warf weg, was nicht mehr benötigt wurde. Wie immer war sie erstaunt, wie viel Papier im Lauf des Jahres zusammengekommen war. Das lag wohl daran, dass man von viel zu vielen Unterlagen glaubt, sie später noch einmal nutzen zu können.

Nachdem die Aufräumarbeit erledigt war, plante sie ihre Terminserien für das nächste Jahr und bereitete die Jahresgespräche mit ihren drei Teamleitern Hans, Rolf und Michael vor. Ihr Produktionsteam für die Montage der großen Pumpen war mit der steigenden Nachfrage im Laufe des Jahres deutlich gewachsen. Deshalb war Michael als dritter Teamleiter vor einigen Monaten neu zum Team gestoßen.

Nachdem die Terminplanung abgeschlossen war, nahm sie sich ihr persönliches KATA-Handbuch vor, in dem sie ihre Erfahrungen aus den Coaching-Zyklen notiert hatte. Vor allem für die Phase 3 des Coaching-Zyklus, wo es um die Hindernisse ging, hatte sie im letzten Jahr viel notiert. Sie zählte sieben vertiefende Fragen, die sie dabei regelmäßig nutzte.

Im Laufe des Jahres hatte sie diese Fragen in eine Reihenfolge gebracht und auf ihrer Coaching-Karte notiert (s. Abb. 1).

Sie schlug eine neue Seite in ihrem Handbuch auf und beschloss, zu jeder dieser Fragen kurz zu notieren, wofür sie genutzt werden konnte. Die erste Frage lautete: „Welche Prozessparameter beeinflussen die Prozess-Kennzahl?“ Diese Frage verwendete sie immer dann, wenn einer ihrer Verbesserer keine echten Hindernisse benennen konnte. Erkennbar wurde das immer dann, wenn ihre Frage nach den Hindernissen nur pauschal beantwortet wurde. „Wir schaffen es einfach nicht“ oder „Die Prozess-Kennzahl ist nicht auf Ziel“ oder „Der Prozess ist nicht stabil“ waren typische Aussagen. Mit der

- 3.1. Welche Prozessparameter beeinflussen die PKZ?
- 3.2. Was ist dabei die **unerwünschte** Wirkung?
- 3.3. **Wo** tritt das Problem auf? Zeig mal bitte (vor Ort).
- 3.4. **Wann** tritt das Problem auf?
- 3.5. Was **genau** passiert im Prozess, wenn/ damit das Problem auftritt (Ablauf-Muster)?
- 3.6. Wie können wir das Problem **simulieren** (ein/aus)?
- 3.7. Was **sollte** richtigerweise passieren?

Abb. 1: Vertiefende Fragen zum Hindernis.

vertiefenden Frage konnte sie dann hilfreich anleiten. Oft war der nächste Schritt dann erst einmal eine genauere Beobachtung, um die Prozessparameter zu ermitteln. Sie erinnerte sich an einen Coaching-Zyklus mit Hans. Dabei war es um die Reduzierung der Rüstzeit an einem Arbeitsplatz gegangen. Sie ging das Gespräch in Gedanken nochmals durch:

Denise: „Hans, welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“ Hans: „Die Rüstzeit ist einfach zu lang.“ Darauf hin hatte sie die vertiefende Frage 3.1 verwendet. Daraus war die Aufteilung der Rüstzeit als gesamtes in einzelne Phasen entstanden. Hans hatte diese in einem Blockdiagramm dargestellt und die von ihm jeweils beobachteten Zeiten pro Phase zugeordnet (s. Abb. 2). Sie hatte bemerkt, dass sich die Prozessparameter oft auch als Formel darstellen ließen. So auch in diesem Fall. Sie notierte dieses Beispiel in ihr Handbuch: Rüstzeit = Rüstvorbereitung + Wartezeit auf Rüstbeginn + Zeit für Abrüsten + Zeit für Aufrüsten + Zeit für Anfahren bis erstes Gutteil.

Mit der vertiefenden Frage „Was sollte richtigerweise passieren?“ hatte sie Hans dann angeleitet, dem Ist-Zustand einen Soll-Ablauf gegenüber zu stellen. Daraus

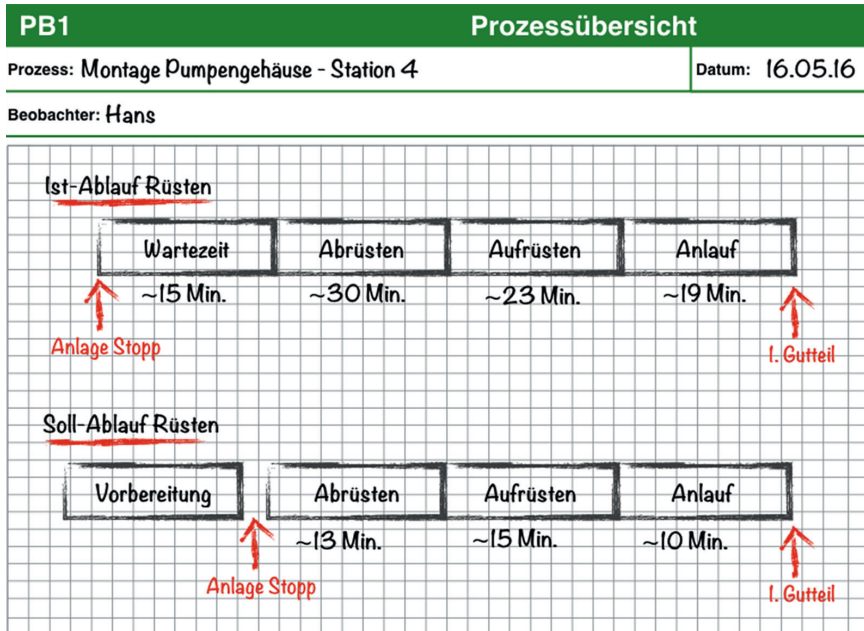


Abb. 2: Blockdiagramm zum Rüstprozess.

hatte sich wiederum ein Blockdiagramm ergeben mit den Soll-Zeiten für jede Phase. In Summe ergaben diese Zeiten die angestrebte Soll-Zeit für die Gesamtrüstzeit. Ebenfalls der Formel folgend (s. Abb. 2).

Dieses Vorgehen hatte sie immer wieder genutzt. Vor allem dann, wenn sie angefangen hatten, an einem neuen Zielzustand zu arbeiten. Aus den Unterschieden zwischen Ist- und Soll-Bild ergeben sich konkrete Hindernisse. Im Fall mit Hans und der Rüstzeit ging es darum, die Rüstvorbereitung vor dem Stopp der Maschine durchzuführen und nicht erst während des Maschinenstillstandes.

Auch aus den Differenzen zwischen Ist- und Soll-Zeiten ergaben sich Hindernisse. Hier verwendeten sie oft die Formel $\text{Hindernis} = \text{Unerwünschte Wirkung} \times \text{Ursache}$. Die Differenz der Ist- und Soll-Zeiten ergab die unerwünschte Wirkung. Aus der Bezeichnung des Blocks ergab sich das Hindernis. Oft führt dieses Vorgehen auch zu einer weiteren Unterteilung des Ziel-Zustandes in kleinere Ziel-Zustände. So auch in dem Fall mit Hans. Er hatte zunächst daran gearbeitet,

alle nicht an den Stillstand der Maschine gebundenen Tätigkeiten als externe Tätigkeiten im Block Rüstvorbereitung zu bündeln. Seine Prozess-Kennzahl war dabei, wie oft er während des Stillstandes von der Maschine weglaufen musste, um Werkzeug zu holen oder Tätigkeiten ausführen, die auch hätten vorbereitet werden können. Die Gesamtrüstzeit wurde zur Ergebnis-Kennzahl. Danach hatte er nacheinander an der Reduzierung der Zeit für das Abrüsten und das Aufrüsten gearbeitet. Jetzt arbeitete Hans an der Reduzierung der Zeit vom Start der Maschine nach dem Umrüsten bis zum ersten Gutteil. Dabei waren die Zeiten für die jeweilige Phase jeweils die Prozess-Kennzahl. Die Ergebnis-Kennzahl Gesamtrüstzeit bleibt immer die gleiche.

Denise erinnerte sich auch, dass sie die Frage nach den Prozessparametern auch verwendet hatte, als Hans an der Reduzierung der Zeit für das Abrüsten gearbeitet hatte. Dadurch hatte er die Parameter "Werkzeug holen", "1. Vorrichtung ausbauen", "2. Vorrichtung ausbauen", "Kleber entfernen" und "Materialzuführungen leeren" herausgearbeitet. Und

Nr.	Arbeitsschritt	Zeit (soll)	Zeit (ist)
1	Werkzeug holen	0	6
2	1. Vorrichtung ausbauen	2	4
3	2. Vorrichtung ausbauen	3	6
4	Kleber entfernen	5	11
5	Materialzuführungen leeren	3	3
SUMME		13	30

Abb. 3: Ablaufmuster zum Rüstprozess.

wieder hatte sich eine Formel und über die Frage nach dem Soll-Ablauf eine Gegenüberstellung ergeben (s. Abb. 3), in der sich Ansatzpunkte für Hindernisse erkennen ließen.

Die Frage 3.2 „Was ist dabei die unerwünschte Wirkung?“ verwendete Denise dann, wenn ihre Verbesserer zu schnell auf Maßnahmen sprangen. Sie erinnerte sich an einen Coaching-Zyklus mit Klaus, bei dem es um die Reduzierung der Montagezeit für den Gehäusedeckel ging.

Denise: „Klaus, welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand "50 Sekunden für die Montage des Gehäusedeckels" zu erreichen?“ Klaus: „Das Problem ist, dass wir keine elektrischen Schrauber mit Drehmomentüberwachung haben. Mit den Druckluft-Schraubern sind wir nie sicher, ob die Schrauben wirklich fest sind. Wir ziehen dann alle ein zweites Mal nach und das kostet viel Zeit.“ Mit der Frage nach der unerwünschten Wirkung hatte Denise Klaus dazu gebracht, den Prozess genauer zu beobachten um den Zeitverlust durch das wiederholte Anziehen der Schrauben zu bestimmen. Dabei war ihm aufgefallen, dass das gar nicht so häufig der Fall war wie er gedacht hatte. Viel mehr Zeit ging für das Einführen der Schrauben in die Löcher und das vorausgehende Einsetzen des Deckels verloren. Deshalb diente die Frage oft dazu, den Verbesserer zu einer noch genaueren Beobachtung des Prozesses anzuleiten. Das genügte dann meist, um auf den Pfad der Ursachenanalyse zurück zu kommen.

Denise hatte auch bemerkt, dass die Unkenntnis der unerwünschten Wirkung bei Frage 4 und die Erwartung an den nächsten Schritt immer zu Schätzungen führten. Am Anfang hatte sie das bei Schritten mit geringem Aufwand so zugelassen. Das führte aber dazu, dass ihre Verbesserer bei Maßnahmen mit geringen Kosten und Aufwand mehr ins Probieren verfielen und es mit der Ursachenanalyse nicht mehr so genau nahmen. Auch wurde dann die Messung der Wirkung während des Experiments oft vernachlässigt. Deshalb hatte sie sich angewöhnt, immer erst die unerwünschte Wirkung und dann die Ursache eines Hindernisses zu ermitteln.

Sie erinnerte sich an einen Coaching-Zyklus mit Michael, als dieser neu zum Team gestoßen war. Damals ging es um die Zeit für das Anbringen einer Abdeckkappe. Als Coach war sie dabei zu früh auf die Frage nach dem nächsten Schritt gesprungen. Denise: „Michael, welche Hindernisse halten dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“ Michael: „Das Anbringen der Abdeckkappe dauert zu lange.“ Denise: „Und was genau ist das Problem?“ Michael: „Die Abdeckkappe verklemt sich beim Anbringen immer wieder. Ich denke, das hat vor allem mit dem Aufsetzen der Kappe zu tun. Wenn die Kollegen die Kappe schräg ansetzen, verklemt sie und kann nicht vollständig gefügt werden. Dann muss sie erst wieder gelöst und dann neu gefügt werden. Das kostet viel Zeit.“

Denise: „Was ist deshalb Dein nächster Schritt?“ Michael: „Ich werde mit den

4.5 Was erwartest Du im Bezug auf das Hindernis?

4.6 Was heißt das in Zahlen?

4.7 Was erwartest Du nach dem Schritt zu wissen?

Abb. 4: Vertiefende Fragen zur Erwartung.

Kollegen überlegen wie die Kappe gerade gefügt werden kann. Vielleicht brauchen wir dazu eine Vorrichtung“. Denise: „Und was erwartest Du dann?“ Michael: „Dass wir die Kappe ohne Probleme fügen können und keine Zeit verlieren.“ Denise hatte nachgehakt: „Was heißt das in Zahlen?“ Michael: „Ich denke, dass wir dadurch locker 30 bis 40 Sekunden gewinnen können.“

An diesem Punkt des Gesprächs hatte Denise bemerkt, dass Michael mit Vermutungen arbeitete. Sowohl die Ursache für das Problem als auch die unerwünschte Wirkung im Bezug auf seine Prozess-Kennzahl waren unklar und deshalb konnte er auch keine präzise Erwartung formulieren. Denise war zu schnell auf die Frage nach dem nächsten Schritt gesprungen. Im Gespräch damals war sie dann zurückgegangen und hatte Michael gefragt: „Was ist denn bei dem Verklemmen der Kappe die unerwünschte Wirkung?“ Michael: „Das weiß ich nicht, aber so 30 bis 40 Sekunden werden es schon sein.“ Denise hatte die Schätzung ignoriert und hatte gefragt: „Nicht schlimm, wenn Du es nicht weißt, was ist deshalb Dein nächster Schritt um es genauer herauszufinden?“ Michael: „Dann muss ich den Prozess nochmals genauer beobachten und die Zeit messen, die wir benötigen wenn die Kappe verklemt im Vergleich zum Zeitbedarf wenn sie sich problemlos fügen lässt.“ Im Rückblick fiel Denise auf, dass sie so zu einem Schritt genau an der Wissensgrenze gekommen waren. Das war auch ein wichtiger Tipp für den Coach. Der nächste Schritt sollte immer zur Wissensgrenze passen (s. Tipp 24). Denise notierte das in ihr Handbuch. Wie sie jetzt so über dieses Thema nachdachte fielen ihr einige Beispiele dazu ein. Sie notierte:

Fall 1: Hindernisse sind unklar, der Verbesserer will Parameter an der Anlage ändern oder schlägt die Umsetzung einer Maß-

nahme vor (Experiment Typ 3 s. Artikel 4 in Yokoten 01/2016).

Fall 2: Die Ursache ist unklar, der Verbesserer will Parameter an der Ablage ändern oder schlägt die Umsetzung einer Maßnahme vor (Experiment Typ 3 s. oben).

In beiden Fällen konnte der Coach mit der Frage nach der unerwünschten Wirkung den Verbesserer zum Vorgehen entlang des KATA-Kreises (s. Artikel 4 in Yokoten 01/2016) anleiten und verhindern, dass zu früh auf eine vermutete Lösung gesprungen wird.

Dann fiel Denise ein, wie das Gespräch mit Michael weitergegangen war als sie gefragt hatte „Und was erwartest Du dann?“ Michael: „Dass wir die Kappe schneller montieren können.“ Da der nächste Schritt nur eine Beobachtung und Messung enthielt, konnte das natürlich nicht sein. Denise schlug nochmal die Seite mit den logischen Zusammenhängen in ihrem Handbuch auf (s. Artikel 4 in Yokoten 01/2016). Die Erwartung musste immer zum Hindernis passen.

Im Gespräch hatte sie Michael damals gefragt: „Was erwartest Du im Bezug auf das Hindernis?“ Das war die Frage 4.5 auf ihrer Fragenkarte. Michael hatte geantwortet: „Dass ich weiß, wie viel Zeit wir verlieren, wenn die Kappe verklemt und was genau das Problem ist.“ Das war perfekt und sie hatten es so auf seinem Problemlösungsblatt notiert. Ähnlich nutzte Denise oft die Frage 4.7 „Was erwartest du nach dem Schritt zu wissen?“ Dadurch fiel es den Verbesserern bei Analyseschritten oft noch leichter, eine präzise Erwartung zu formulieren. Die Frage 4.6. „Was heißt das in Zahlen?“ verwendete Denise meist, wenn es um die Erwartung an eine Maßnahme zur Beseitigung des Hindernisses (Experiment Typ 3) ging (s. Tipp 25/Abb. 4).

Die KATA-Regeln

Tipp 24 Der nächste Schritt muss zur Wissensgrenze passen. An der Wissensgrenze müssen wir den nächsten Schritt, das nächste Experiment machen, um nicht auf Basis von Vermutungen zu handeln. Gelegentlich geht der vom Verbesserer vorgeschlagene nächste Schritt über die Wissensgrenze hinaus. Dies ist der Fall, wenn eine Gegenmaßnahme oder Prozessveränderung vorgeschlagen wird, ohne dass unerwünschte Wirkung und Ursache des Problems bekannt sind.

Der Coach kann dann mit der vertiefenden Frage „Was ist die unerwünschte Wirkung auf die Prozesskennzahl?“ zu genauem Problemverständnis anleiten.

Tipp 25 Die Erwartung präzisieren. Die Erwartung muss immer zum Hindernis bzw. zum Erkenntnisstand über das Hindernis passen. Wenn noch keine Hindernisse bekannt sind, heißt die Erwartung: „Wir kennen die Hindernisse und ihre unerwünschte Wirkung.“

Wenn die Ursache unklar ist: „Wir kennen die Ursache und die Werte der Prozessparameter wenn das Problem auftritt.“

Wenn ein Lösungsansatz getestet wird: „Wir kennen die Auswirkung dieses Ansatzes auf die Prozesskennzahl und erwarten eine Veränderung um die unerwünschte Wirkung in Höhe von xyz“.

Die Fragen 4.5 bis 4.6 helfen dem Coach zu einer präzisen Erwartung anzuleiten. Bei Schritten der Problemanalyse ist es oft hilfreich, auf dem Problemlösungsblatt die Erwartung in einem Satz beginnend mit „Wir wissen...“ zu formulieren.“

Abb. 5: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

Denise ging wieder zurück zur Phase 3 auf ihrer Fragenkarte. Die Fragen 3.3 bis 3.5 verwendete sie immer, wenn es um eine genauere Analyse der Ursache ging (vgl. Artikel 6). Die Frage 3.6 wiederum war bei Problemen, die selten auftraten, sehr hilfreich. Ihr kam ein Coaching-Zyklus mit Rolf in den Sinn. Damals war es um eine Automatikstation gegangen, an der Isolierringe automatisch gefügt wurden. Diese wurden aus der Waagerechten aufgerichtet, um dann von einem Greifer gefasst werden zu können.

Dabei kam es vor, dass sich die Ringe in der Vorrichtung verhakten und dann vom Greifer zerdrückt wurden. Das war zwar

selten, aber wenn es vorkam, stand die Anlage meist mehrere Stunden bis alle Bruchstücke des zerquetschten Rings wieder entfernt waren. Rolf hatte damals vorgeschlagen, dass er mehrere Schichten beobachten wollte, um die Ursache genauer zu verstehen. Das war aber nicht praktikabel. Er konnte kaum mehrere Schichten komplett neben der Anlage verbringen und auf den Greifer starren. Wenn er nur an die Anlage kam, nachdem das Problem auftrat, war es unmöglich die Ursache zu verstehen, denn dann war der Ring schon zerstört. Die Frage „Wie können wir das Problem simulieren?“ war da sehr hilfreich. Dadurch hatten sie das Problem in die beiden Prozessabschnitte

„Aufrichten“ und „Greifen“ zerlegt. Sie hatten damit begonnen, zuerst den Schritt „Aufrichten“ genauer zu verstehen. Mit der Frage: „Welche Prozessparameter beeinflussen die Prozess-Kennzahl (Anzahl Störungen am Greifer)?“ hatten sie dann die einzelnen Einflussgrößen wie Abstand zwischen Zuführung und Aufrichte-Hebel sowie Winkel- und Geschwindigkeit des Aufrichte-Hebels herausgefunden. Damit waren sie dann in der Lage gewesen, das Problem zu simulieren. Klaus veränderte schrittweise jeweils einen Parameter – bis sie wussten, in welchem Bereich der Ring nicht mehr korrekt aufgerichtet wurde. Dabei wurden die Ringe natürlich nicht beschädigt. Zudem war Klaus so zu viel kleineren Schritten gekommen. Er konnte damals sogar mehrmals täglich, während den Schichtpausen ein weiteres Experiment machen.

Denise überflog nochmals die Seite in ihrem KATA-Handbuch. Jetzt hatte sie eine tolle Zusammenfassung zu den vertiefenden Fragen für den Coach rund um das Thema Hindernisse. Sie freute sich auf ihr geplantes Ski-Wochenende zum Jahreswechsel. Auf dem Nachhauseweg dachte sie auch an ihr bevorstehendes Jahresgespräch mit Lars, ihrem Chef. Sie wollte mit ihm unbedingt über die Ausweitung der Arbeit mit der KATA auch in andere Bereiche sprechen.

Lesen sie beim nächsten Mal, wie Denise die Verantwortung für einen zweiten Produktionsbereich erhält, dort mit der KATA startet, anfängt Coaches auszubilden und mit Maßnahmenvorschlägen ihrer Verbesserer kämpft, die große und langwierige Schritte erfordern. ■

Alle Grafiken in diesem Artikel: www.lernzone.com.

Der Autor

Tilo Schwarz ist Management-Trainer und KATA Coach im Change-Prozess. Zuvor war er bei der Festool GmbH Werksleiter im Werk Neidlingen und leitete den Bereich Organisations- und Strategieentwicklung. Schwerpunkte waren dabei ein durchgängiger Hoshin-Kanri-Prozess und der Verbesserungsprozess in administrativen Bereichen.

Kontakt: tilo.schwarz@lernzone.com



Bisherige Artikel unter: lernzone.de/artikel.html
Merkkarte mit den vertiefenden Fragen für den Coach: http://lernzone.de/Resources/Merkkarte_Coach_v4.pdf