

Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 6

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Ursachen besser eingrenzen

In dieser Serie erleben Sie hautnah, wie Denise, eine junge Führungskraft, die erstmals Verantwortung für eine ganze Abteilung übernommen hat, die Coachingkata einsetzt, um ihr Team im Verbesserungsprozess zu unterstützen. Im Teil 5 ging es darum, wie der Coach vertiefende Fragen einsetzen kann. Hier geht es weiter mit einer neuen Idee zur Eingrenzung von Problemursachen: Dem Ursachentrichter.

von Tilo Schwarz

Als Denise von der Chorprobe nach Hause kam, stellte sie ihren Wagen in der Tiefgarage ab und fuhr mit dem Aufzug nach oben. Seit einem Jahr wohnte sie in dieser Maisonette-Wohnung in der Innenstadt, und es gefiel ihr gut hier. Da sie zu müde war, um noch etwas zu kochen, machte sie sich ein Müsli mit Joghurt, setzte sich aufs Sofa und schaltete den Fernseher ein. Es lief der Tatort. Diesmal ging es um einen Mordfall in einer weit verzweigten, alteingesessenen Industriellenfamilie. Es gab mehrere Verdächtige aber alle schienen ein Alibi zu haben. Schrittweise versuchten die Ermittler die logischen Zusammenhänge herzustellen und den Täter einzukreisen.

Plötzlich war Denise hellwach. Sie erinnerte sich an die Coaching-Gespräche der letzten Tage mit Hans. Er arbeitete momentan an der Verbesserung der Qualität bei den Automatanlagen in der Montage. Sein aktuelles Hindernis waren beschädigte Dichtungen am Motorgehäuse. Diese Dichtungen wurden von einem Mitarbeiter in das Gehäuse eingelegt. Anschließend setzte er den Deckel auf das Gehäuse und löste die Automatikstation aus. Diese setzte dann die Schrauben ein und verschraubte den Deckel mit dem Gehäuse.

Denise beobachtete wie die Ermittler auf einer Stadtkarte den Fundort der Leiche und die Aufenthaltsorte der Verdächtigen markierten. Wo war jeder nachweislich zuletzt gesehen worden? Danach überprüften sie die Zeitangaben und verglichen sie mit den Entfernungen auf der Karte. Ort und Zeit des Ereignisses bestimmen, dachte Denise, das könnte auch Hans helfen. Sie nahm sich vor, das am nächsten Tag auszuprobieren.

Als sie in ihr Büro kam, notierte sie die Idee vom Vorabend gleich in ihr Handbuch. Daneben machte sie eine kleine Skizze. Es ist wie ein Trichter, überlegte sie: Zuerst geht es darum, den "Tatort" einzugrenzen – wo genau passiert es? Dann den Zeitpunkt zu ermitteln – wann passiert es? Um dann genau an diesem Ort zum ermittelten Zeitpunkt den Prozess genauer zu beobachten. "Der Ursachentrichter" schrieb sie als Überschrift über die Skizze (s. Abb. 1).

Sie startete ihren Coaching-Rundgang in der Fertigung. „Guten Morgen Hans, wir hatten uns zum Coaching verabredet, passt es gerade?“ Schnell waren Ziel-Zustand und aktueller Ist-Zustand besprochen. Hans bearbeitete noch immer das Hindernis "Beschädigte Dich-

tungen". Den letzten Schritt, eine genaue Begutachtung der Nacharbeit hatte er durchgeführt. Denise fragte: „Und was hast Du beim letzten Schritt herausgefunden?“ „Ich habe mir die beschädigten und ausgebauten Dichtungen der letzten beiden Tage angeschaut. Die sind definitiv Ausschuss. Wir haben weiter etwa acht Prozent Nacharbeit durch defekte Dichtungen“, antwortete Hans.

Praxisübung:
Was würden Sie antworten? Bitte notieren Sie Ihren nächsten Schritt bevor Sie weiterlesen.

Denise ging in Gedanken den KATA-Kreis durch (vgl. Artikel 4). Das war zwar ein Ergebnis aus dem letzten Schritt aber keine wirklich tiefere Erkenntnis. Im Bezug auf die Analyse des Problems standen sie noch immer auf "Zwei Uhr" (vgl. Teil 4, Abb. 1 KATA-Kreis) – die wahre Ursache für die Beschädigung der Dichtungen war unbekannt. Sie entschloss sich, nicht weiter zu Frage 3 zu gehen, sondern im Bezug auf den letzten Schritt nachzuhaken. „Hans, was war nochmal Dein letzter Schritt?“ „Ich wollte mir die beschädigten und im Zuge der Nacharbeit wieder ausgebauten Dichtungen der letzten beiden Tage genau anschauen“, erwiderte

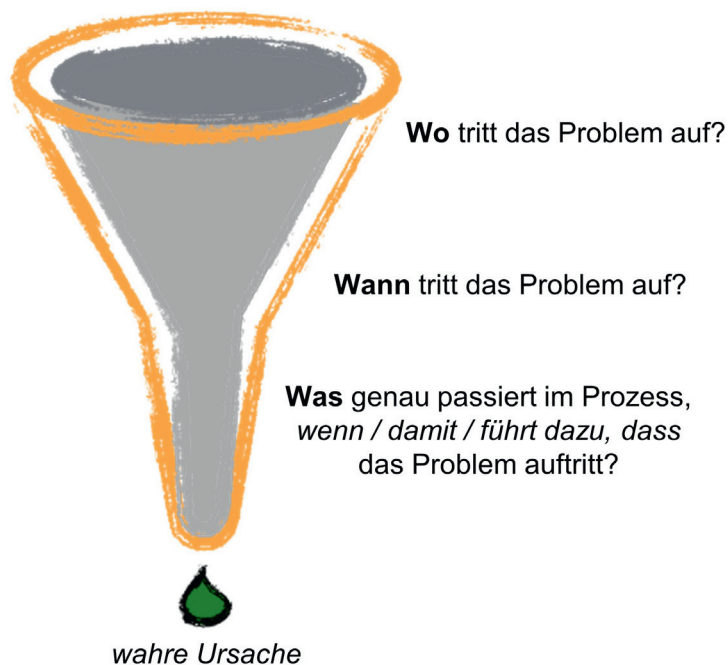


Abb. 1: Der Ursachentrichter

Hans. Denise fuhr fort: „Und was war dabei Deine Erwartung?“ (Denise nutzt die vertiefenden Fragen zur Eckpunktfrage 2, vgl. Artikel 4). Hans warf einen Blick auf das Problemlösungsblatt und begann vorzulesen: „Ich hatte letztes Mal notiert, dass wir erwarten, die genaue Ursache zu kennen.“ „Und was hast Du beim letzten Schritt im Bezug auf diese Erwartung herausgefunden?“ präzisierte Denise weiter.

Sie bemerkte, dass sie jetzt wieder die ursprüngliche Frage 2 verwendete (was hast Du beim letzten Schritt herausgefunden?), aber mit einer präzisierenden Ergänzung. Hans entgegnete: „Na ja, die Ursache kenne ich eigentlich immer noch nicht. Aber wir haben jetzt schon so viel beobachtet und ich komme einfach nicht weiter.“

Denise überlegte und kam zu dem Schluss, dass Hans eindeutig an der Wissensgrenze angelangt war. Die Coaching-Regel, jetzt nach dem nächsten Schritt zu fragen, half aber nicht weiter.

Das hatte Denise in den letzten beiden Zyklen so gemacht, und Hans hatte jedes Mal den Prozess erneut beobachtet. Leider auch jedes Mal ohne neue Erkenntnis. Ihn jetzt sich selbst und einer weiteren generellen Prozessbeobachtung zu überlassen würde nicht helfen und nur Frust bei Hans erzeugen. Jetzt war Unterstützung im methodischen Vorgehen gefragt. Der Testfall für ihren "Tatort-Ursachentrichter".

Denise fragte: „Hans, welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Zielzustand zu erreichen und welches eine gehst du als nächstes an?“ Hans antwortete: „Also aus dem letzten Schritt sind keine neuen Hindernisse dazugekommen. Wir haben immer noch die gleichen drei Hindernisse, hier:“ Dabei zeigte er auf den Hindernisspeicher. Dann fuhr er fort: „Bisher habe ich am Hindernis "Beschädigte Dichtung" gearbeitet aber dabei kommen wir nicht voran. Ich denke wir sollten es mal mit einem anderen Hindernis versuchen. Aber das willst Du wahrscheinlich nicht.

Du nennst das ja immer Hindernis-Hopping“, sagte er und sie mussten beide schmunzeln. „Ja genau“, entgegnete Denise, „lass es uns noch weiter versuchen, diese Sache mit den Dichtungen zu knacken.“ Jetzt wollte sie es mit dem Ursachen-Trichter versuchen – zuerst den Ort eingrenzen – und setzte fort: „Hans, wo genau tritt das Problem auf?“ Hans antwortete: „Nun, entdeckt wird der Fehler am Prüfstand bei der Dichtigkeitsprüfung, aber dort entsteht er wohl nicht. Ich denke mal, dass die Dichtungen gleich beim manuellen Einlegen beschädigt werden oder spätestens beim Aufsetzen des Deckels.“

„Aha, Wissensgrenze“, dachte Denise ging zu Frage 4. „Nicht schlimm wenn Du es nicht weißt, Hans, was ist deshalb Dein nächster Schritt um das herauszufinden?“ Hans überlegte: „Ich denke schon, dass es bei den ersten beiden Arbeitsschritten passiert, aber um das zu beweisen, müsste ich nach jedem Schritt prüfen. Am besten bei 30 bis 40 Gehäusen.“ „O.k. das ist gut“ antwortete Denise. „Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt herausgefunden hast?“ Sie vereinbarten den nächsten Coaching-Zyklus für das Schichtende am gleichen Tag.

Denise ging weiter zu Rolf und führte dort den zweiten Coaching-Zyklus durch. Bei Frage 2 bemerkte Sie, dass er länger keine Zahlen zur Ergebniskennzahl ermittelt hatte. Der Eintrag von letzter Woche war der aktuellste. Sie wiederholte Frage 2 und ergänzte: „Wie ist der aktuelle Ist-Zustand im Bezug auf die Ergebniskennzahl?“ Sie vereinbarten eine neue, aktuelle Messung der Ergebniskennzahl und Denise kehrte zu ihrem Arbeitsplatz zurück.

Sie dachte über die beiden Coaching-Zyklen nach. Sowohl bei Hans als auch bei Rolf hatte sie eine der Eckpunkt-Fragen der Coachingkata wiederholt und durch eine Präzisierung ergänzt: „Was hast Du beim letzten Schritt, im Bezug auf Deine Erwartung, herausgefunden?“, war ein Beispiel. Oder auch: „Was ist der Ziel-Zustand für diesen Prozess, im Bezug auf die Prozess-Kennzahl?“. Sie überlegte weiter: „Welches eine Hindernis, im Bezug auf den Zielzustand, gehst Du als nächstes an?“

Alle Fragen der Coachingkata ließen sich auf diese Art präzisieren. Damit konnte man als Coach methodisch anleiten ohne direkt anzuweisen. Das war besonders dann hilfreich, wenn die Antwort des Verbesserers auf die erste offene Frage nicht präzise genug ausfiel. Man konnte auf diese Weise sogar an die Antwort des Verbesserers anknüpfen und weiter präzisieren. Ihr fiel ein Beispiel aus den letzten Tagen ein. Rolf hatte an einem Hindernis bei der Montage der Ölleitung gearbeitet. Auf die Frage, was genau bei diesem Hindernis das Problem sei, hatte

er geantwortet: „Das Einfädeln geht so nicht. Das müsste unbedingt konstruktiv geändert werden.“ Denise hatte zwar bemerkt, dass er auf eine schnelle Lösung gesprungen war, hatte aber nicht so richtig weiter gewusst.

Praxisübung:
Was würden Sie antworten? Bitte notieren Sie Ihren nächsten Schritt bevor Sie weiterlesen.

Jetzt überlegte sie. Mit dem Trick, den sie eben entdeckt hatte, wäre es ganz einfach gewesen. Sie hätte die Frage wiederholen und dabei Rolfs Antwort zur Präzisierung aufgreifen können. Etwa so: Was genau ist das Problem beim Einfädeln der Ölleitung? Das war wirklich ein Super-Trick für den Coach.

Sie notierte in ihr Handbuch: Zur Präzisierung Frage wiederholen und Schlüsselwort ergänzen. Das Schlüsselwort konnte vom Coach eingebracht werden, um die Frage zielgerichteter zu stellen und so anzuleiten. Oder aber das Schlüsselwort entstammte der vorangegangenen Antwort des Verbesserers, um diese weiter zu präzisieren.

Als Denise sich am Nachmittag mit Hans traf, berichtete er über eine interessante Erkenntnis. „Das hätte ich nie gedacht“, sagte er. „Bei den 40 überprüften Gehäusen habe ich drei mit beschädigten Dichtungen gefunden - aber erst nach dem Verschrauben im Automatikschrauber. Davor waren alle in Ordnung. Ich kann mir das wirklich nicht erklären“. Denise entschloss sich, weiter den Ursachentrichter zu testen und fragte: „Wann genau tritt das Problem auf?“ „Na beim Verschrauben, habe ich doch gerade gesagt“, entgegnete Hans. Denise blieb ruhig und wiederholte einfach die Frage – mit Ergänzung: „Wann genau tritt das Problem beim Verschrauben auf?“ „So genau habe ich mir das nicht angeschaut“, entgegnete Hans und fuhr fort „das muss ich mir wohl nochmal genauer anschauen.“

Mittlerweile erkannten sie meist beide, wenn die Wissensgrenze erreicht war. Hans hatte überhaupt kein Problem mehr damit, etwas nicht zu wissen. Er schlug dann meist gleich den nächsten Schritt vor, um es herauszufinden. Denise freute sich. Am Anfang war das ganz anders gewesen. Hans hatte immer versucht so zu wirken, als wüsste er genau Bescheid.

„Wie willst Du dazu vorgehen?“ fragte Denise. Hans entgegnete: „Ich habe mir die Dichtungen der letzten beiden Tage nochmals angeschaut. Die sind meistens an der gleichen Stelle beschädigt. Das sieht man aber nur, wenn man sie in Einbaulage nebeneinander auf den Tisch legt.“ Er war jetzt richtig in Fahrt. „Ich werde mir beim Automatikschrauber einmal genau diese Stelle ansehen.“

Als sie sich am nächsten Morgen trafen, wirkte Hans enttäuscht. „Ich habe mir das mal angeschaut“, erklärte er Denise, „es stimmt, immer beim Einschrauben der 3. Schraube werden die Dichtungen

5 Fragen für den Coach	Vertiefende Fragen für Fortgeschrittene
<p><i>Lösungsoffen - methodisch präzise!</i></p> <p>Hallo.... Wir hatten uns zum Coaching verabredet, passt es gerade?</p> <p>(1) Was ist der ZIEL-ZUSTAND für diesen Prozess?</p> <p>» ... (EKZ)...DAZU müssen wir... (PKZ) ...»</p>	<p>2.1 Was heißt das in ZAHLEN?</p> <p>2.2 Wie ist die PKZ heute/in der letzten Schicht/Stunde?</p> <p>2.3 Wie hast Du diese Zahlen ermittelt? Zeig mal bitte.</p>
<p>(2) Was ist der AKTUELLE Ist-Zustand...</p> <p>» ... (EKZ)... WEIL... (PKZ)...»</p> <p><i>Aktuell, in Zahlen, als Verlauf.</i> EP EP EP</p> <p>...und was hast Du beim letzten Schritt HERAUSGEFUNDEN?</p> <p><i>Erwartung messbar überprüfen.</i> EP EP EP</p>	<p>2.4 Was war Dein LETZTER SCHRITT?</p> <p>2.5 Was war dabei Deine ERWARTUNG?</p> <p>2.6 Was ist TATSÄCHLICH passiert?</p> <p>2.7 Was heißt das in ZAHLEN? Zeig mal bitte (vor Ort).</p>
<p>(3) Welche HINDERNISSE halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen,</p> <p>» Welche WEITEREN Hindernisse gibt es?</p> <p>...welches EINE gehst Du als nächstes an,</p> <p>...und WAS GENAU ist das Problem?</p> <p><i>Wahre Ursache finden.</i> EP EP EP</p>	<p>3.1 Welche Prozessparameter beeinflussen die PKZ?</p> <p>3.2 Was ist dabei die UNERWÜNSCHTE WIRKUNG?</p> <p>3.3 Wo tritt das Problem auf? Zeig mal bitte (vor Ort).</p> <p>3.4 WANN tritt das Problem auf?</p> <p>3.5 WAS GENAU passiert im Prozess, wenn/damit das Problem auftritt? (Ablauf-Muster)</p> <p>3.6 Wie können wir das Problem SIMULIEREN (ein/aus)?</p> <p>3.7 Was SOLLTE richtigerweise passieren?</p>
<p>(4) Was ist DESHALB Dein nächster Schritt...</p> <p><i>Präzise arbeiten.</i> EP EP EP</p> <p>... und was ERWARTEST Du dann?</p> <p><i>Bezug zum Hindernis, in Zahlen.</i> EP EP EP</p>	<p>WISSENSGRENZE: ...ich weiß es nicht. Nicht schlimm wenn Du es nicht weißt... Frage 4</p> <p>4.1 Wie willst Du dazu VORGEHEN?</p> <p>4.2 WORAUF ACHTEST Du dabei?</p> <p>4.3 WAS willst Du dabei MESSEN?</p> <p>4.4 WIE willst Du das DOKUMENTIEREN?</p>
<p>(5) Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt HERAUSGEFUNDEN hast?</p> <p><i>Schnell sein.</i> EP EP EP</p> <p><i>Vielen Dank für das Gespräch!</i></p> <p>v4.6 © www.LERNZONE.com</p>	<p>4.5 Was erwartest Du im BEZUG AUF DAS HINDERNIS?</p> <p>4.6 Was heißt das in ZAHLEN?</p> <p>4.7 Was erwartest Du nach dem Schritt zu WISSEN?</p> <p>5.1 Was tust Du dazu ALS ERSTES?</p> <p>5.2 Was kannst Du dazu HEUTE NOCH tun?</p>

Abb. 2: Merkkarte für den Coach zum Ausschneiden oder Download unter www.Lernzone.com

beschädigt, aber ich kann mir beim besten Willen nicht erklären, warum das so ist.“ Denise warf einen kurzen Blick auf ihre Fragenkarte, auf der sie die Vertiefenden Fragen zum Ursachentrichter ergänzt hatte. Sie fragte: „Und was genau passiert im Prozess, wenn das Problem auftritt?“. Hans antwortete: „Es beginnt bei Schraube 1. Die Schraube wird automatisch zugeführt. Der Schrauber bewegt sich über das erste Gewindeloch, wird abgesenkt und schraubt dann die Schraube ein. So geht es dann weiter bis zum 5. und letzten Loch.“ Denise vertiefte weiter: „Und was genau passiert im Prozess bei jeder dieser Verschraubungen im Bezug auf die Dichtung?“ Wieder war die Wissensgrenze erreicht, und Hans beobachtete erneut den Prozess. Als sie sich wieder trafen berichtete er: „Folgendes habe ich beobachtet. Beim Einschrauben der ersten Schraube wird der Deckel leicht verschoben, da er etwas Spiel hat. Dadurch wird die Dichtung mit verschoben und rutscht manchmal etwas über Loch 3. Wenn dann die 3. Schraube eingedreht wird, beschädigt sie die Dichtung. Die Ursache liegt also gar nicht beim 3. Schraubvorgang sondern davor. Jetzt haben wir es.“ Sie hatten zwar noch keine Lösung für das Problem, aber endlich die wahre Ursache gefunden. Der Ursachentrichter hatte sich bewährt.

Lesen sie beim nächsten Mal wie Hans und Denise eine wirklich einfache Lösung finden und Denise dabei eine weitere vertiefende Frage zum Ursachentrichter nutzt. ■

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

Die KATA-Regeln

Tipp 16 Ursachentrichter. Oft fällt es schwer, die wahre Ursache zu finden. Deshalb ist eine genauere Beobachtung notwendig. Wenn der Verbesserer aber bereits beobachtet hat und dabei die Ursache nicht ermitteln konnte, ist die Hilfe des Coaches gefragt. Mit den Fragen des Ursachentrichters kann der Coach in dieser Situation methodisch anleiten.

Zunächst gilt es, den genauen Ort an dem das Problem auftritt einzugrenzen: "Wo tritt das Problem auf?" Hierbei ist der Zusatz "zeig mal" hilfreich, um gemeinsam vor Ort zu gehen und pauschale Antworten zu vermeiden.

Als nächstes wird versucht, den genauen Zeitpunkt an dem das Problem auftritt zu finden: "Wann tritt das Problem auf?". Danach gilt es, die Abläufe im Prozess zu verstehen: "Was genau passiert im Prozess, wenn das Problem auftritt?" Diese Frage zielt nicht auf die Auswirkung des Problems sondern auf das Verstehen der genauen Abläufe im Prozess vor dem Auftreten des Problems. Eine weiter präzisierende Frage kann sein: "Was genau passiert im Prozess wenn das Problem auftritt?" oder "Was genau im Prozess führt dazu, dass das Problem auftritt?". Bevor der Coach diese Frage stellt, müssen die Abläufe im Prozess präzise detailliert und verstanden sein. Sonst kann die Ursache nicht erkannt werden.

Tipp 17 Frage wiederholen mit Präzisierung. Wenn der Verbesserer eine zu unpräzise Antwort gibt ist der Coach oft geneigt, suggestive Fragen zu stellen wie "Ist das genau genug?" oder "Ist das wirklich das größte Problem?". Viel einfacher wäre es, die gestellte Coaching Frage einfach zu wiederholen und um die methodisch nötige Präzisierung zu ergänzen. Einige Beispiele:

Coach: „Was ist der aktuelle Ist-Zustand?“

Verbesserer: „Also im Schnitt lagen wir in den letzten Wochen immer bei...“

Coach: „Was ist der aktuelle Ist-Zustand heute?“

Oft kann mit diesem Vorgehen auch zu tieferem Prozessverständnis angeleitet werden indem der Coach ein Schlüsselwort aus der Antwort des Verbesserers aufgreift.

Coach: „Was genau ist das Problem?“

Verbesserer: „Die Vorrichtung ist schlecht.“

Coach: „Was genau ist das Problem im Bezug auf die Vorrichtung?“

Abb. 3: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

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



Hier finden Sie einen Link zu den bisherigen Artikeln:

lernzone.de/artikel.html