

## Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 2

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Hindernisse identifizieren

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 1 ging es darum, wie es gelingen kann, im Coaching-Gespräch den "Roten Faden" zu behalten. Hier lesen Sie, wie man Hindernisse identifiziert, deren Auswirkungen erkennt und die Ursachen beseitigt.

von Tilo Schwarz

Lars schildert Denise seine Beobachtung bei den beiden Coaching-Zyklen heute Vormittag. „Denise, Du hast mich ja gebeten, die Gesprächsphasen 2 und 3 besonders zu beobachten, weil dir die Phase 3 mit den Hindernissen immer besonders schwer fällt“. „Ja das stimmt“, bestätigt Denise. „Ich glaube ich habe heute morgen etwas beobachtet, das uns in diesem Punkt weiter helfen kann“, fährt Lars fort. Er wirft einen Blick auf seine Notizen aus den Coaching-Zyklen. „Ihr wart sehr schnell bei Frage 2, nach nur 30 Sekunden. Danach habt ihr dann fast 5 Minuten für die Hindernisse benötigt. Ich hatte auch den Eindruck, dass ihr nicht wirklich systematisch zur Auswahl des Hindernisses gekommen seid“, sagt Lars. „Ja, ich war so froh als wir endlich überhaupt ein Hindernis formuliert hatten, zuerst dachte ich, das wird heute nichts. Ich war mir natürlich nicht sicher ob die Zugänglichkeit beim Montieren des oberen Endes des Saugrohrs wirklich ein Problem darstellt, aber ich war dann einfach nur froh, dass Klaus wenigstens einen Ansatz hatte“, ergänzt Denise.

Lars fährt fort: „Ich habe beobachtet, dass Klaus bei Frage 2, der aktuellen Situation, heute die von dir gewünschte

Formulierung verwendet hat. Er sagte: Die Ausbringung pro Schicht liegt in den letzten Wochen im Schnitt bei 12 Stück, weil der Störungsanteil bei der Montage der Ansaugbaugruppe noch zu groß ist. Mir ist aufgefallen, dass Klaus die Ergebniskennzahl als Durchschnitt der letzten Wochen formuliert hat und bei der Prozesskennzahl Störungsanteil keine aktuellen Zahlen genannt hat. Ich habe den

Eindruck, dass es dadurch schwer wurde, Hindernisse zu erkennen.“

„Wie meinst Du das“, fragt Denise. „Na ja, ihr arbeitet ja momentan an der Reduzierung des Störungsanteils bei der Montage der Ansaugbaugruppe“, antwortet Lars. „Störungen äußern sich immer durch einen höheren Zeitbedarf. Ein Montagezyklus mit mehr Störungen

### Anmerkungen zum Ziel-Zustand

Übergeordnete Herausforderung: Denise strebt an, den durch die gestiegene Kundennachfrage entstandenen Lieferrückstand bis in 4 Monaten abzubauen. Dazu will sie als erstes die Ausbringung von Montageline III auf 16 Stück pro Schicht steigern, ohne die Personalkosten zu erhöhen. Diese Linie liegt im Bereich von Klaus. Deshalb hat sie mit ihm in der Planungsphase der Verbesserungskata diese Herausforderung in einen ersten Ziel-Zustand heruntergebrochen. Bei der Erfassung der Ausgangs-Situation haben sie herausgefunden, dass die Ausbringung bei 12 Stück pro Schicht liegt. Dann haben sie die Einflussfaktoren im Bezug auf die Ausbringung ermittelt. Diese sind Montagezeit (Arbeitsinhalt), Störungsanteil pro Zyklus, Rüstzeit sowie Zeitverluste durch größere Störungen wie fehlendes Material. Als klar wurde, dass der Störungsanteil, also die Schwankung der Zykluszeit einen erheb-

lichen Anteil ausmacht, beschlossen sie, dazu den ersten Ziel-Zustand zu formulieren.

Danach erstellten sie ein Blockdiagramm mit den wesentlichen Prozessschritten der jeweiligen Montagezeit und des jeweiligen Störungsanteils. Diese sind Montage Chasis, Montage Ansaugbaugruppe, Montage Antrieb, Montage Pumpenkammer, Einlauf und Abschlussprüfung. Schnell wurde klar, dass die größten Schwankungen der Zykluszeit bei der Montage der Ansaugbaugruppe auftraten. Deshalb wählten sie Reduzierung des Störungsanteils dort für den ersten Ziel-Zustand.

Daraus ergab sich:

Ergebniskennzahl = Ausbringung pro Schicht in Stück  
Prozesskennzahl = Störungsanteil Ansaugbaugruppe in Minuten

Abb. 1: Anmerkungen zum Ziel-Zustand von Klaus und Denise

## Strukturiertes Feedback

1. **Ich habe beobachtet, dass... (Wahrnehmung)**
  - Fokus auf das beobachtete Gespräch. Keine Interpretation!
  - Reihenfolge der Fragen, Qualität der Antworten, Wissensgrenze, Zeitbedarf
  - Fragetechnik (offen/geschlossen/suggestiv), Körpersprache.
2. **Ich habe den Eindruck, dass dadurch... (Wirkung)**
  - Fokus: Anwendung der Methode!
  - Wirkung des Coachs auf den Verbesserer.
3. **Aus meiner Sicht ist es förderlich, wenn... (Empfehlung)**
  - Worauf sollte der Coach bzgl. der Methode achten?
  - Worauf sollte der Coach bzgl. seiner Wirkung achten?

Abb. 2: Strukturiertes Feedback

benötigt länger als ein störungsfreier. Oder anders gesagt, ein Montagezyklus mit mehr Hindernissen hat einen höheren Störungsanteil. Man könnte auch sagen, dass jedes Hindernis immer eine messbare Auswirkung im Bezug auf die Prozesskennzahl hat. Je mehr und je größere Hindernisse auftreten, um so weiter ist die Prozesskennzahl noch vom Zielwert entfernt.“

Denise folgt dem Gedanken: „Mathematisch heißt das: jedes Hindernis hat eine unerwünschte Wirkung. Hindernis = unerwünschte Wirkung“, ergänzt sie. Lars fährt fort: „Genau, und an dieser Formel sieht man sehr schön, dass es zwei Möglichkeiten gibt, Hindernisse zu finden. Zum einen direktes Erkennen von Hindernissen bei der Prozessbeobachtung, die linke Seite der Formel. Oder aber indirekt durch Messung der Prozesskennzahl bei jedem Zyklus. Wenn ein Zyklus einen deutlich schlechteren Wert hat als die anderen, muss es bei diesem Zyklus auch mehr Hindernisse gegeben haben. Ich kann mich dann auf die Suche machen, um herauszufinden, was genau diesen Unterschied im Prozess verursacht hat.“ „Und so kann ich Klaus helfen, wenn er keine Hindernisse sieht“ antwortet Denise. „Zudem ist dann die Auswirkung jedes Hindernisses auch messbar belegt. Damit wird erkennbar, wie groß jedes Hindernis

tatsächlich ist. Jetzt wird mir klar, was heute das Problem war. Klaus hat mir für die Prozesskennzahl Störungsanteil keine konkreten Werte genannt. Damit hatte ich auch keinen Ansatzpunkt, um ihm helfen zu können. Wir müssen also darauf achten, dass es immer aktuelle Zahlen für die Prozesskennzahl gibt, aus denen Einzelwerte und damit Ausreißer erkennbar werden. Dann kann ich als Coach nach den Hintergründen dieser Ausreißer fragen und so meinen Verbesserern helfen, Hindernisse zu finden, wenn wir in Phase 3 nicht weiter kommen. Siehst Du, es bestätigt sich wieder. Jede Phase bereitet die nächste vor. Bei Rot stehen bei Grün gehen.“ Denise muss lachen und fährt fort: „Das gefällt mir schon viel besser als einfach nur willkürlich eine Idee zu verfolgen. Vielen Dank!“ Sie wirft einen Blick auf ihre Uhr: „Oh, wir müssen los, Hans wartet schon auf uns, kommst Du mit?“

Nach dem Coaching-Zyklus mit Hans gehen Lars und Denise zurück in ihre Büros. Lars ist froh, dass er Denise weiter helfen konnte. Er denkt über das Feedback nach, das er gegeben hat. Er hat dabei versucht, eine bekannte Struktur anzuwenden. Von der sachlichen Beobachtung über die Auswirkung zur Empfehlung. Wobei die Empfehlung für das weitere Vorgehen Denise dann selbst formuliert

hat. Lars setzt sich an seinen Schreibtisch und macht Notizen zur Feedback-Struktur. (Abb. 2).

Er überlegt: „Was wäre nach dieser Struktur heute morgen ein gutes Feedback gewesen?“ Dann notiert er als Beispiel: „Ich habe beobachtet, dass Klaus bei Frage 2 keine konkreten Zahlen für die Prozesskennzahl genannt und auch kein aktuelles Diagramm gezeigt hat. Ich habe den Eindruck, dass es dadurch in Phase 3 schwer wurde, Hindernisse zu identifizieren. Aus meiner Sicht wäre es förderlich, bei der aktuellen Ist-Situation immer nach aktuellen Zahlen in Diagrammform zu fragen, um dann über die Ausreißer bei der Suche nach Hindernissen helfen zu können.“

Als Denise in ihr Büro zurückkommt, schlägt sie ebenfalls sofort ihr Handbuch auf. Sie schreibt: Jedes Hindernis erzeugt eine messbare, unerwünschte Wirkung im Bezug auf die Prozesskennzahl. Hindernis = Unerwünschte Wirkung. Sie überlegt weiter: Um ein Hindernis zu beseitigen, muss man die Ursache verstehen. Wenn man die Ursache kennt und beseitigt, dann verschwindet die unerwünschte Wirkung und die Prozesskennzahl verbessert sich genau um diesen Betrag. Also jedes Hindernis = Unerwünschte Wirkung x Ursache. So war die Formel noch besser. Selbst wenn man ein Hindernis noch nicht erkennen kann, hat es immer eine unerwünschte Wirkung, die messbar ist. Somit lassen sich Hindernisse über Schwankungen und Ausreißer in der Prozesskennzahl erkennen. Sie denkt weiter nach: Damit wir Hindernisse finden, müssten wir in Phase 2 in der Lage sein, Ausreißer im Bezug auf die Prozesskennzahl sofort zu erkennen. Dazu bräuchten wir aktuelle Einzelwerte für den Störungsanteil. Und zwar bei jedem montierten Stück. Keine Durchschnittswerte! Nur dann werden Aus-

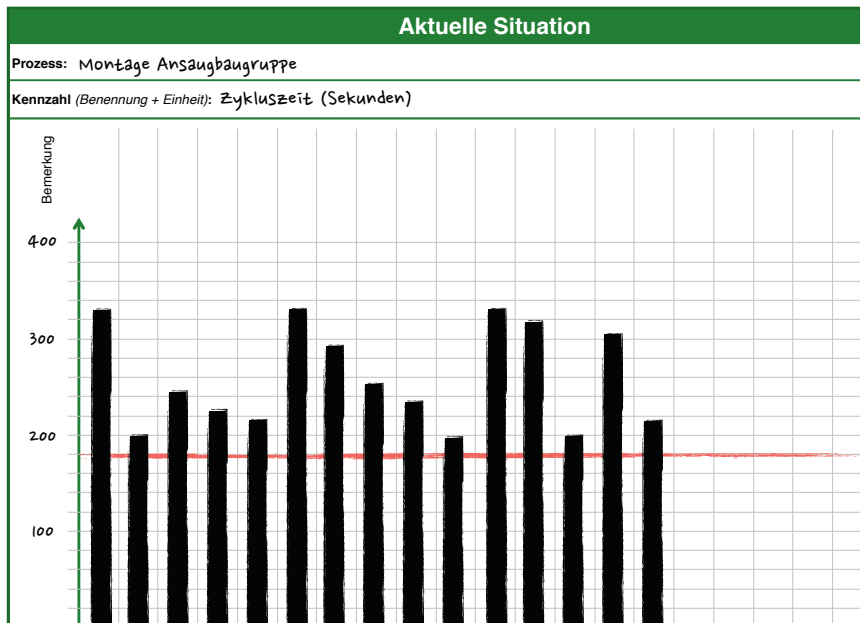


Abb. 3: Beispieldiagramm

reißer sichtbar. Sie notiert: Darstellung der Prozesskennzahl in Diagrammform als Verlauf. Ihr wird sofort klar, damit scheiden Tortengraphiken und Stapeldiagramme aus. „Ich will sowieso nicht, dass Hans und Klaus ständig neue Diagramme am PC ausdrucken“, denkt sie. Am liebsten wäre es mir, wenn sie täglich die neuen Werte von Hand eintragen. Ein Balkendiagramm wäre ideal. Mit einer roten Linie für den Zielwert. Dann sehen wir immer auf einen Blick, wo wir gerade stehen (Abb. 3).

Ihre neue Regel ist komplett. „Wir müssen Ausreißer, Trends und Muster sofort, auf den ersten Blick, erkennen – Darstellung von Einzelwerten als Verlauf“, notiert sie. Plötzlich hat sie auch einen perfekten Namen für diese Regel: „Liebe auf den ersten Blick“. Sie muss schmunzeln. Ihr fällt Mark ein, der neue Abteilungsleiter im Vertriebsinnendienst, mit dem sie sich heute zum Mittagessen verabredet hat. Er ist erst seit sechs Monaten im Unternehmen. In den ersten drei Monaten hat er, wie es bei ihnen üblich ist, in verschiedenen, auch ganz fachfremden, Bereichen mitgearbeitet, um die Prozesse kennen-

zulernen und ein Netzwerk aufzubauen. Zwei Wochen hat er bei der Montage großer Pumpen verbracht und jeden Tag im Prozess mit montiert. Sie waren ins Gespräch gekommen und hatten festgestellt, dass sie eine ähnliche Vorstellung davon hatten, wie sie ihre Teams führen wollten. Sie bemerkt, dass sie den Gedan-

ken austausch mit ihm schätzt und freut sich auf das Mittagessen. Ein Klopfen an der Tür reißt sie aus ihren Gedanken. Lars kommt herein. „Denise, mir ist noch etwas zu unserer Diskussion von heute morgen eingefallen“, beginnt er. „Schieß los“ antwortet Denise. „An der Prozesskennzahl könnt ihr nicht nur die unerwünschte Wirkung von Hindernissen erkennen, sondern auch die Wirkung eurer Experimente bei der Beseitigung der Ursache. Das heißt, zu jedem Coaching-Zyklus sollte eine neue Messung der Prozesskennzahl vorliegen. Mir ist auch aufgefallen, dass die Prozesskennzahl nur den Fortschritt bezüglich eures Arbeitsfokus darstellt. Im Moment ist das der Störungsanteil. Um die übergeordnete Herausforderung zu erreichen, müsst ihr aber noch weitere Themen bearbeiten. Die werden dann zu den nächsten Zielzuständen, wenn ihr den Störungsanteil bei der Montage der Ansaugbaugruppe verbessert habt. Bis dahin ist es richtig, dass sich Klaus als Verbesserer voll auf die Prozesskennzahl fokussiert. Das ist seine Kennzahl. Als Coach müsstest Du aber

## Die KATA-Regeln

- Tipp 4 Die Hindernisformel.** Hindernis = unerwünschte Wirkung x Ursache. Jedes Hindernis hat eine messbare unerwünschte Wirkung im Bezug auf die Prozesskennzahl. Wenn der Verbesserer keine Hindernisse sieht, frage gezielt nach den Hintergründen von Ausreißern, Trends und Mustern im Verlauf der Prozesskennzahl.
- Tipp 5 Liebe auf den ersten Blick.** Wir müssen Ausreißer, Trends und Muster sofort erkennen können. Zahlen zur aktuellen Ist-Situation immer als Einzelwerte im Verlauf darstellen. Rote Ziel-Linie nicht vergessen! Daten von Hand eintragen - keine Ausdrucke!
- Tipp 6 Jedem das Seine.** EKZ: Gehört dem Coach - Erfassung lückenlos, Auswertung nicht zu jedem Coaching-Zyklus nötig. PKZ: Gehört dem Verbesserer - Erfassung ggf. nur punktuell - neue Auswertung muss zu jedem Coaching-Zyklus vorliegen.
- Tipp 7 Von links nach rechts, von oben nach unten.** Nutze visuelle Orientierung im Gespräch. Das Gespräch verläuft an der Tafel von links nach rechts. Der Detailgrad der dargestellten Informationen steigt von oben nach unten.

Abb. 4: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung

auch im Blick behalten, ob tatsächlich eine Auswirkung im Bezug auf die Ergebniskennzahl sichtbar wird und welchen Einfluss die anderen Themen haben. Es könnte sein, dass sich eines davon negativ entwickelt. Dann müsstest Du darauf reagieren, um das Gesamtziel nicht zu gefährden“. „Dann wäre es wichtig, dass die Ergebniskennzahl lückenlos, also permanent erfasst wird und alle Themen einschließt. Ansonsten erkenne ich nicht, ob es eine negative Entwicklung bei den anderen Themen gibt. Dafür muss sie aber nicht zu jedem Coaching-Zyklus neu vorliegen. Eine regelmäßige Aktualisierung ein- oder zweimal pro Woche reicht. Eine sprunghafte Veränderung durch unsere Experimente ist in der Ergebniskennzahl ja nicht zu erwarten.“ Sie diskutieren den Gedanken noch eine Weile, dann verabschiedet sich Lars wieder.

Denise notiert: Ergebniskennzahl gehört dem Coach – lückenlose, kontinuierliche Erfassung kann, muss aber nicht, zu jedem Coaching-Zyklus an der Coaching-Tafel aktualisiert werden. Prozesskennzahl gehört dem Verbesserer – aktuelle Messung, wird vor jedem Coaching-Zyklus an der Tafel eingetragen, muss aber nicht kontinuierlich erfasst werden. Sie überlegt, dass der aktuelle Wert der Prozesskennzahl auch vor jedem Coaching-Zyklus durch eine Prozessbeobachtung des Verbesserers ermittelt werden könnte, falls es keine andere Möglichkeit der Erfassung gibt.

Dann denkt sie über den Coaching-Zyklus mit Hans nach. Dabei war es ihr wieder sehr schwer gefallen, seinen Ausführungen zu folgen. Er hatte die Ergebnisse seiner Prozessbeobachtung von gestern vorgestellt. Dazu hatte er mehrere Skizzen kreuz und quer an der Coaching-Tafel aufgehängt. Ein Blockbild des Prozesses, seinen 20-Zyklen-Check und ein Spaghetti-Diagramm. Er war immer

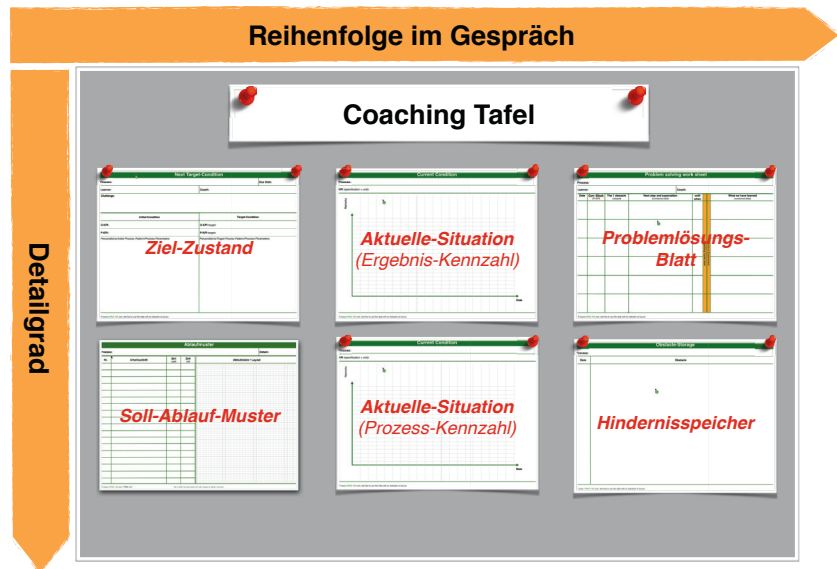


Abb. 5: Beispiel Coachingtafel

wieder zwischen diesen und dem Ziel-Zustands-Blatt hin und her gesprungen. Denise hatte Mühe, sich auf der Tafel zu orientieren. Irgendwie müssen wir Ordnung in die Coaching-Tafeln bringen denkt sie. Vielleicht könnten wir die Dokumente den Gesprächsphasen folgend anordnen. Das ist es.

Sie notiert einen neuen Tipp in ihr Handbuch: Nutze visuelle Orientierung im Gespräch – das Gespräch verläuft auf der Tafel von links nach rechts. Der Detaillierungsgrad nimmt von oben nach unten zu. Oben links der Ziel-Zustand, darunter das Prozess-Blockdiagramm und Skizzen zum Ist- und Soll-Ablauf-Muster. In der Mitte oben das Diagramm der Ergebniskennzahl, darunter das der Prozesskennzahl, da-

runter Darstellungen und Messergebnisse zu den Prozessparametern. Rechts oben das Problemlösungsblatt, darunter der Hindernisspeicher und darunter Ergebnisse aus der Ursachenforschung und Skizzen zu technischen Zusammenhängen. Es klopft wieder. Mark schaut herein. „Hey, Zeit zum Mittagessen, hast Du mich vergessen“. Er lacht. Denise klappt ihr Handbuch zu, steht vom Schreibtisch auf und sie machen sich auf den Weg zur Kantine.

Lesen Sie im nächsten Beitrag wie Denise und Mark beim Mittagessen über Ziel-Zustände in administrativen Bereichen diskutieren. ■



## 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 er 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](mailto:tilo.schwarz@lernzone.com)