

## Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 14

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: KATA mit Zielentfaltung verknüpfen.

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 13 ging es darum, wie Denise das KATA-Dojo in der Praxis umsetzt und wie die Erkenntnisse der Coaches präzisiert werden. Hier lesen Sie, wie sie damit beginnt, die KATA-Aktivitäten mit dem Zielentfaltungsprozess zu verknüpfen.

von Tilo Schwarz

Nach ihrer Rückkehr aus dem Sommerurlaub war Denise zunächst damit beschäftigt, wieder auf Ballhöhe zu kommen. Vor allem die Abarbeitung ihres E-Mail-Posteingangs kostete viel Zeit. Trotzdem versuchte sie, gleich wieder ins Coaching mit der KATA einzusteigen. Sie merkte, dass auch hier einiges liegen geblieben war.

Vor allem in ihrem zweiten Team, der spannenden Bearbeitung, hatten einige der Verbesserer nicht an ihren Ziel-Zuständen weitergearbeitet. Andere hatten zwar immer wieder nächste Schritte gemacht, bemängelten jetzt aber, dass ihnen die Coaching-Zyklen als Hilfestellung fehlten. Das war einerseits ein gutes Zeichen. Andererseits war bei den meisten Ziel-Zuständen jetzt der Termin in Gefahr.

Die Coaching-Zyklen während des Urlaubs auszusetzen war keine gute Idee, dachte Denise. Oder besser gesagt, eines ihrer Hindernisse auf dem Weg zu einem wirklich kontinuierlichen Verbesserungsprozess in ihrem Team. So würde sie es ihrem Coach sagen, wenn sie denn einen hätte. Leider hatte Lars, ihr Chef, immer

noch nicht damit angefangen, sie zu coachen. Zwar verwendete er mehr und mehr die fünf Eckpunktfragen der Coachingkata in seinen Jours fixes mit ihr, aber diese fanden weiterhin nur einmal im Monat statt. Man sprach dann viel über das, was bereits längere Zeit zurück lag und überlegte, was in der nächsten Zeit zu tun wäre.

Bis zum nächsten Jour fixe hatte sich dann aber oft so vieles verändert, dass die Gedanken vom letzten Mal längst hinfällig waren. Die fünf Fragen der KATA nützen nichts, dachte Denise, wenn es keine kurzzyklische Interaktion in Form von Coaching-Zyklen gibt. Nur so wird wirklich schrittweise experimentelles Vorgehen in der unbekanntenen Zone möglich.

Ihr kam der Spruch eines Schiffskapitäns in den Sinn, den sie in einem Roman gelesen hatte: „Ein wenig Ruder weit weg von den Felsen ist besser als voller Rudereinschlag kurz vor den Felsen“. In vielen Projekten bei ihnen wurde genau anders gearbeitet. Es gab monatliche Lenkungs-kreise. Dafür wurde alles perfekt vorbereitet. Fehlte dem Team

dann eine Information, die erst im Lenkungs-kreis bekannt wurde oder hatten sie schlicht etwas übersehen, musste viel geändert werden und die viele Arbeit im Vorfeld war umsonst. Ähnlich verhielt es sich mit dem monatlichen Jour fixe. Und sogar mit den meisten Aufgaben, dachte Denise plötzlich. Wenn Führungskräfte eine Aufgabe delegierten, arbeiteten die meisten Kollegen alles perfekt aus und präsentierten dann das Ergebnis. Dann waren oft große Korrekturen nötig. Niemand machte zuerst einen schnellen Wurf und stellte diesen am nächsten Tag zur Diskussion mit der Frage: „Hast Du Dir das in etwa so gedacht?“. Niemand wollte sich die Blöße geben, etwas unfertiges, nicht perfektes vorzulegen.

Je mehr Denise mit der KATA arbeitete, um so weniger konnte sie diese Art der Zusammenarbeit und die langen und diskussionsreichen Lenkungs-kreise ertragen. Deshalb war sie sehr erfreut, als Lars ihr beim nächsten Jour fixe seine Gedanken zu den Zielen für das nächste Jahr erläuterte. „Mir ist aufgefallen, dass in Deinem Team deutlich mehr Mitarbeiter aktiv an Verbesserungen arbeiten, als in anderen

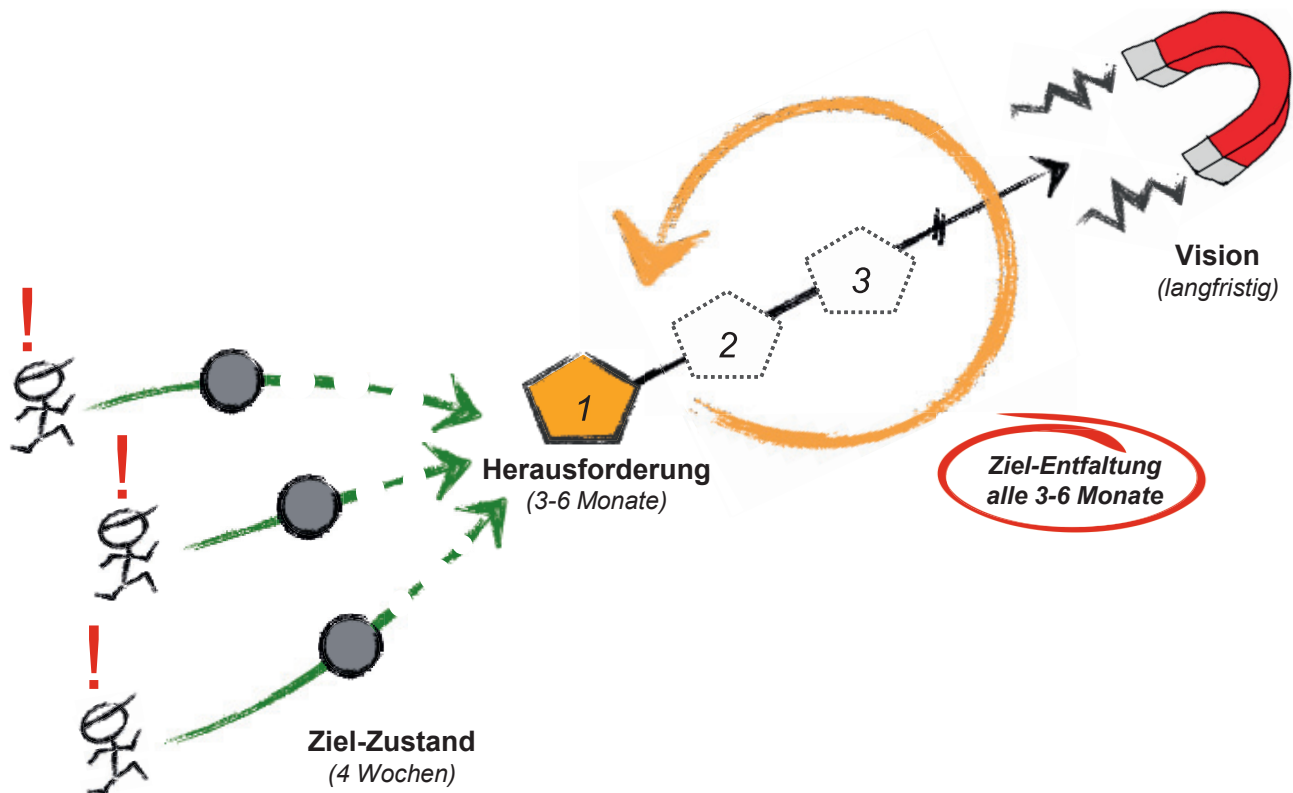


Abb. 1: Der Herausforderungs-Generator.

Teams“, sagte er. „Ich denke, das liegt vor allem an der Art wie Ihr die Ziele, oder vielleicht sollte ich besser sagen Ziel-Zustände, formuliert“, fuhr er fort. „Die Ziel-Zustände benennen nämlich nicht nur das angestrebte Ergebnis-Ziel sondern beschreiben auch, was sich dazu im Prozess ändern muss. Daran kann sich dann jeder viel leichter beteiligen“. Er ergänzte: „Das möchte ich im nächsten Jahr auf das gesamte Werk ausweiten“.

Denise war baff. Das wäre ein wirklich großer Schritt in die richtige Richtung. Sie konnte einfach nicht widerstehen und fragte Lars: „Was ist dann Dein Ziel-Zustand für den Prozess der Ziel-Definition hier im Werk im nächsten Jahr?“. Lars antwortete: „Dass wir für jede Fertigungslinie Ziel-Zustände haben, an denen aktiv gearbeitet wird“. „Und was ist der aktuelle Ist-Zustand?“, setzte Denise nach. „Momentan haben wir unsere Jahresziele für das Werk

und darunter für jeden Abteilungsleiter. Das kennst Du ja. Daraus ergeben sich dann verschiedene Projekte, an denen wir arbeiten. Mal mehr mal weniger. Vor allem trifft es immer wieder die gleichen fünf bis sechs Leute. Alle übrigen sind vor allem mit täglichem Feuerlöschen beschäftigt. Damit schaffen wir einfach zu wenig echte Verbesserung“. „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“, kam es von Denise wie aus der Pistole geschossen. Jetzt war sie so richtig in Fahrt.

Lars überlegte. „Zum einen haben wir nur Ergebnisziele auf sehr abstrakter Ebene. Werksergebnis, Produktivität, OEE und Fehlerrate. Damit können die wenigsten eine direkte Verbindung zu ihrem eigenen Prozess herstellen. Zudem fehlt die Verbindung zu unserem Soll-Wertstrom 2020. Auch der Zeitraum, ein Jahr, ist zu lang. Da ändert sich so viel, dass die Jahresziele leicht aus dem Fokus geraten.

Wir bräuchten kleinere Etappen, greifbarer und terminlich naheliegender. Das wäre viel leichter zu verstehen und auch die Priorität wäre höher, weil der Termin kurzfristiger ist“.

„Und welches "Eine" gehst Du als nächstes an“, fragte Denise. „Ich denke wir sollten zunächst die Ergebnisziele greifbarer machen, indem wir eine Verbindung zum Soll-Wertstrom herstellen und dann Ziel-Zustände für die Prozesse ableiten. So wie Du das mit Deinem Team machst“, entgegnete Lars. Denise überlegte und sagte dann: „Wir sollten auch die Etappengröße angehen. Ein Jahr ist einfach zu lang. Drei Monate wären gut. Wenn wir viermal im Jahr die nächste Etappe definieren, können wir auch experimentell bei der Zieldefinition vorgehen und müssen uns nicht für das ganze Jahr auf eine neue Art der Zielformulierung festlegen. Schließlich betrifft das ja das gesamte Werk“.

„Ja das ist gut“, entgegnete Lars sofort, „wir könnten sogar noch einen ersten Test in diesem Jahr machen, indem wir Ziel-Zustände für das letzte Quartal definieren. Wir haben ja noch Abweichungen bei einigen unserer Ziele für dieses Jahr. Am besten wir machen Ende September einen Workshop mit allen Führungskräften im Werk und definieren Ziel-Zustände bis Ende Dezember. Das ist dann ein super Test für die Zieldefinition im nächsten Jahr. Mach doch mal einen Vorschlag für den Ablauf dieses Workshops“.

Ah, dachte Denise, jetzt war der Ball doch wieder bei ihr gelandet. Sie wusste sofort warum, sie hatte einen klassischen Coaching-Fehler gemacht. Trotzdem freute sie sich, dass sie die Fragen an Lars gestellt und ihn ein wenig gecoacht hatte. Dass der nächste Schritt jetzt bei ihr lag war o.k., schließlich war Lars ja ihr Chef.

**» Bevor Sie weiterlesen:  
Welchen Coaching-Fehler hat Denise gemacht? Die Lösung finden Sie am Ende dieses Beitrags.\***

Am Nachmittag, als es etwas ruhiger war, setzte sich Denise an ihren Schreibtisch und machte sich Gedanken zu dem geplanten ersten Ziele-Workshop im Werk. Sie überlegte: Was waren die grundsätzlichen Anforderungen an den Zielentfaltungsprozess? Ziele sollten sich am Soll-Wertstrom für das Werk orientieren, um eine langfristige Richtung zu haben. Zudem sollte die Verbesserungsarbeit bereichsübergreifend synchron ablaufen. Alle sollten also in eine gemeinsame Richtung arbeiten, statt lokale Suboptimierung zu betreiben. Und schließlich sollte ein Verbesserungs-Pull entstehen. Dort wo die Arbeit mit Ziel-Zuständen einmal begonnen hatte,

musste es immer einen nächsten Ziel-Zustand geben. Sobald der aktuelle Ziel-Zustand erreicht war, musste der nächste definiert werden. Sonst fiel der Prozess schnell wieder zurück. Das hatte sie in ihrem eigenen Bereich oft genug erlebt. Sie fing an zu skizzieren (s. Abb. 1, Seite 15).

Die langfristige Richtung gab der Soll-Wertstrom 2020 vor. Daraus ließen sich alle drei Monate bereichsübergreifende Herausforderungen ableiten. Diese liegen vor allem an den Schnittstellen, überlegte sie. Wenn zwei Bereiche statt über einen Supermarkt mit einem FiFo Puffer verbunden werden sollen, dann müssen beide gemeinsam daran arbeiten, um diesen Teil des Soll-Wertstroms zu realisieren. Das ist dann eine Schlüsselstelle im Wertstrom.

Schlüsselstelle – dieser Begriff gefiel ihr gut. Schlüsselstellen waren die Ziel-Zustände auf übergeordneter Ebene. Aus diesen konnte dann jeder Bereich für seine internen Prozesse die nächsten Ziel-Zustände auf Prozessebene ableiten. Vier Wochen waren dafür vielleicht ein guter Zeithorizont. Alle drei Monate die nächste gemeinsame Herausforderung und alle vier Wochen der nächste Ziel-Zustand für jeden Prozess. Ihr fiel auf, dass in ihrer Skizze der Soll-Wertstrom wie ein Magnet war, der dauerhaften Verbesserungs-Pull erzeugte. Und die Zieleworkshops alle drei Monate gaben den Takt für den Verbesserungsprozess vor. Wie bei einem Generator dachte sie. Ein Magnet und ein Rotor. Sie überschrieb ihre Skizze mit "Der Herausforderungs-Generator".

Dann überlegte sie, welche Arbeitsschritte im Workshop nötig wären. Zuerst müssten, ausgehend vom Soll-Wertstrom 2020, die wesentlichen Schlüsselstellen, sowohl im Material- als

auch im Informationsfluss, identifiziert werden. Dann sollte gemeinsam festgelegt werden, welche Schlüsselstellen für die nächsten drei Monate Priorität haben. Die Hauptarbeit würde dann darin bestehen, für jede dieser Schlüsselstellen den angestrebten Zustand bis in drei Monaten zu beschreiben. Im Anschluss könnte dann jedes Team für die Prozesse in seinem Bereich den nächsten Ziel-Zustand ableiten.

Sowohl für die Ziel-Zustände an den Schlüsselstellen als auch auf Prozessebene wäre es sicher gut, wenn die Teilnehmer eine Anleitung hätten, was ein guter Ziel-Zustand ist, überlegte Denise. Schließlich hatten die meisten noch nie etwas von Ziel-Zuständen gehört. Und möglichst einfach sollte diese Anleitung auch sein.

Nach kurzem Überlegen notierte sie: Ein guter Ziel-Zustand hat immer drei Elemente (vgl. Artikel 3 in Yokoten 06/2015):

- **Die Ergebnis-Kennzahl** – sie dient zur Messung der angestrebten Wirkung und ist vom übergeordneten Ziel abgeleitet.
- **Ein Bild vom Soll-Prozess** – also eine Beschreibung oder Skizze wie der Prozess ablaufen oder welcher Zustand erreicht werden soll, um das Ziel zu erreichen.
- **Die Prozess-Kennzahl** – sie dient der Fortschrittsmessung in Richtung des Zielbildes, da die Ergebnis-Kennzahl meist zu viele Einflussfaktoren hat, um eindeutige Zusammenhänge zwischen durchgeführter Veränderung und Auswirkung aufzuzeigen.

Das würde im Workshop als Anleitung fürs erste reichen, dachte sie. Dann kam sie wieder zurück zum Gesamtprozess der Ziel-Entfaltung. Auch hierzu begann

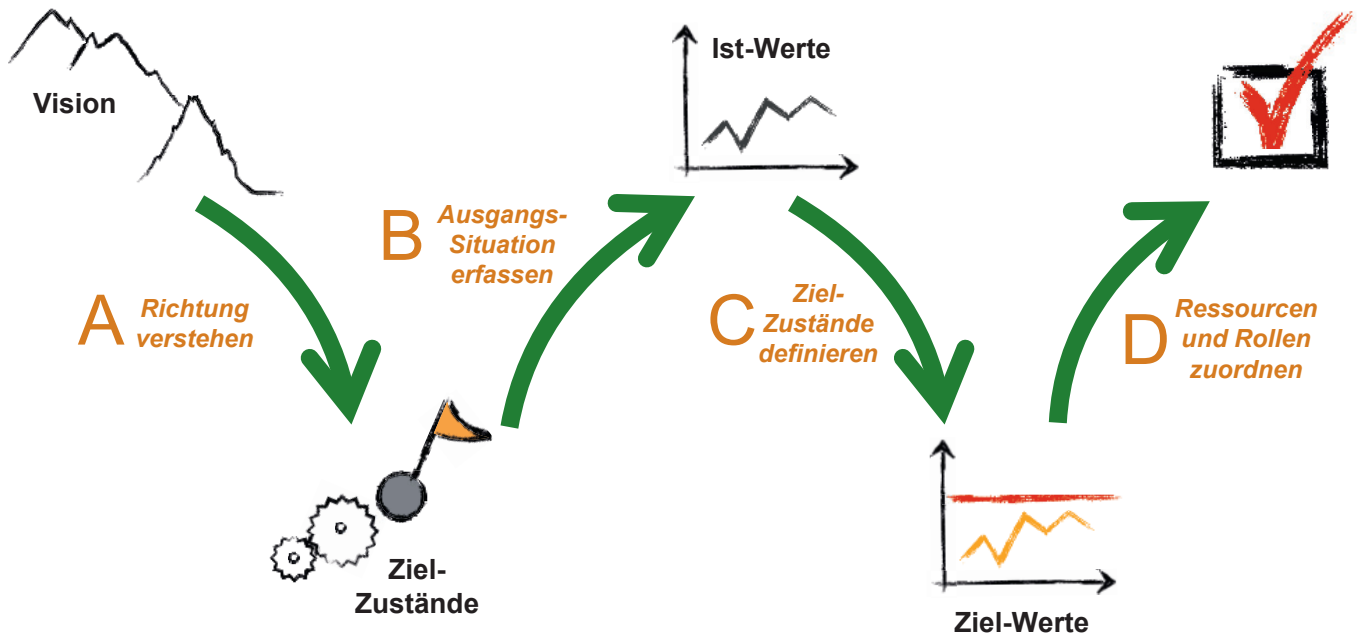


Abb. 2: Die vier Abschnitte im Zielentfaltungsprozess: top down – bottom up – top down – bottom up.

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

sie eine Skizze zu machen (s. Abb. 2). Phase A im Workshop – von der Vision über die Schlüsselstellen zu den Ziel-Zuständen in den einzelnen Prozessen. Allerdings wäre das dann alles noch ohne Zahlenwerte. Es wären auf jeder Ebene jeweils nur Ergebnis- und Prozess-Kennzahl benannt und der Soll-Zustand beschrieben. In Phase B müssten dann zunächst die Ist-Werte erfasst und damit die linke Seite der T-Formulare gefüllt werden. Das würde sicher viel Zeit in

Anspruch nehmen. Danach, in Phase C, könnten dann die notwendigen Ziel-Werte auf allen drei Ebenen festgelegt werden, die nötig wären, um die übergeordneten Ergebnisziele zu erreichen. Zum Schluss, in Phase D, müssten dann noch die Ressourcen und Rollen – wer ist jeweils Coach bzw. wer ist jeweils Verbesserer, definiert werden. Insgesamt war in einem ersten Anlauf dafür ein Tag sicher zu knapp. Aber sie konnten es ja einmal versuchen.

Zum Schluss schrieb Denise noch einen ersten Entwurf für die Agenda des Workshops. Mit dieser und mit ihren Skizzen wollte sie morgen zu Lars gehen, um eine erste Rückmeldung zu bekommen, bevor sie weiter in die Detailplanung des Workshops ging. „Ein wenig Ruder weit weg von den Felsen ist besser als voller Rudereinschlag kurz vor den Felsen“. Lesen Sie in der nächsten Yokoten-Ausgabe, was Denise und Lars beim ersten Ziele-Workshop gelernt haben. ■

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



\*Lösung:

Denise hat einen Lösungsvorschlag bzw. einen Vorschlag für den nächsten Schritt gemacht: „Wir sollten auch die Etappengröße angehen...“