

## Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 3

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Zielzustände in der Administration

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 2 ging es um die Identifizierung von Hindernissen und wie man deren Auswirkungen erkennt und die Ursachen beseitigt. Weiter geht es nun mit dem Thema Ziel-Zustände für administrative Bereiche.

von Tilo Schwarz

Beim Mittagessen in der Kantine erzählte Lars Denise von seinem Versuch, im Vertriebsinnendienst mit der KATA zu starten. Sein Hauptproblem war, dass sein Team viele verschiedene Themen während eines Tages bearbeitete. „In der Produktion habt ihr es da viel einfacher“, sagte er. „Dort führen die Kollegen in einer Produktionslinie über die ganze Schicht hinweg immer dieselben Tätigkeiten aus.“ „Was sind denn eure Hauptprozesse?“, fragte Denise. Um das herauszufinden hatte Lars eine Tätigkeitsstrukturanalyse durchgeführt. Jeder im Team hatte über mehrere Tage notiert, wie viel Zeit er am Tag für welche Tätigkeit verwendete. Dabei hatte sich folgendes Bild ergeben: Alle im Team verwendeten etwa ein Drittel der Zeit für Telefonate mit Kunden. Meist handelte es sich um Angebotsanfragen oder Rückfragen zu einem bereits erstellten Angebot. Die weiteren Tätigkeiten waren unterschiedlich. Bei drei Teammitgliedern stand die Pflege des elektronischen Katalogs und der Systemdaten mit einem weiteren Drittel im Vordergrund. Zwei andere Teammitglieder verwendeten etwa 25 Prozent ihrer Zeit auf das Projekt- und Termincontrolling bei aufwändigen Installationsprojekten. Die übrigen Teammitglieder unterstützten den Außendienst bei technischen Rückfragen

in der Akquisephase. Bei den übrigen Tätigkeiten war Lars aufgefallen, dass jeder in seinem Team 5 Prozent seiner Zeit auf die Erstellung von Angeboten für Projekte verwendete, die der Außendienst nicht selbst erstellen konnte. Bei der aktuellen Teamgröße von 20 entsprach dies einer Person in Vollzeit. Vom Außendienst gab es immer wieder Beschwerden, dass Kunden oft lange auf Angebote für Projekte warten mussten. Und das, obwohl der Umsatz im Projektgeschäft bereits 20 Prozent des Gesamtumsatzes ausmachte, Tendenz steigend.

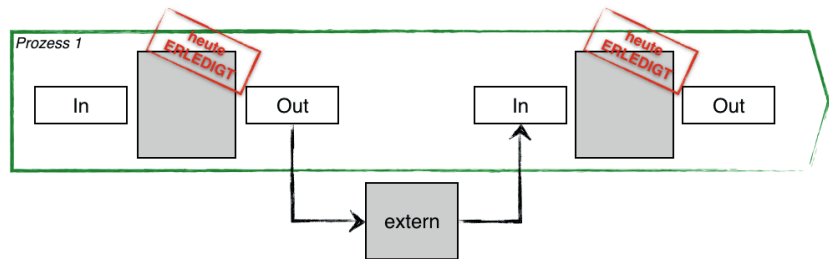
Lars hatte deshalb beschlossen, den Verbesserungsprozess mit der KATA zunächst auf den Prozess der Angebotserstellung im Projektgeschäft zu fokussieren. Dabei hatte die Erfassung der Ausgangssituation ergeben, dass die Durchlaufzeit von Anfrage bis Abgabe eines solchen Angebots bei 5 bis 8 Tagen lag. Er strebte an, dies in den nächsten 6 Monaten auf 3 Tage zu reduzieren. „Mein Problem ist“, schilderte er Denise, „dass die Durchlaufzeit nicht komplett von uns beeinflusst wird. Zur Erstellung eines Angebots führen wir im Wesentlichen zwei Arbeitsschritte durch. Zuerst erstellen wir das technische Konzept, danach geht dieses ins technische Controlling

zur Kalkulation. Dort kann es schon mal einige Tage hängen bleiben. Danach stellen wir dann das Angebot fertig und ergänzen die entsprechenden Texte. Die Messung der Gesamtdurchlaufzeit ist für die Formulierung unseres Ziel-Zustands ungeeignet, da sie eben auch von der Liegezeit im Controlling abhängt.“ Denise kam ihr Praktikum während des Studiums in den Sinn. Damals hatte sie für drei Monate bei einer Bank gearbeitet und war zum ersten Mal dem Begriff der Tagfertigkeit begegnet. Tagfertigkeit war ein Grundsatz der Bankbuchhaltung, nachdem alle Vorgänge am Tag ihres Anfallens verbucht werden mussten. Aufgrund des hohen Automatisierungsgrads war dies heute problemlos möglich. In früheren Zeiten war dies, insbesondere an ereignisreichen Tagen, eine ernst zu nehmende Herausforderung gewesen. Sie erklärte Lars ihre Idee: „Tagfertigkeit bedeutet, dass alles was heute hereinkommt auch heute fertiggestellt wird. Ihr könntet für eure beiden Prozessschritte jeweils die Tagfertigkeit messen. Also den prozentualen Anteil an Anfragen, die am gleichen Tag, an dem sie an diesem Prozessschritt ankommen, auch fertig gestellt werden. Damit hättet ihr für jeden Prozessschritt eine direkt von euch beeinflusste Messgröße für die Durchlaufzeit,

die sich einfach erfassen lässt. Anzahl eingegangener Tätigkeiten minus am Tagesende offener Vorgänge geteilt durch Anzahl eingegangener Tätigkeiten.“ „Das ist super“, antwortete Lars. „Wenn wir für die Angebote in beiden Prozessschritten eine Tagfertigkeit von 100 Prozent erreichen, entspricht dies einem Anteil von zwei Tagen an der Durchlaufzeit. Würden die Kollegen im Controlling dasselbe für ihre Prozessschritte anstreben, kämen wir auf insgesamt drei Tage Durchlaufzeit. Genau da will ich hin.“ (s. Abb. 1).

Denise ging in Gedanken ihre Checkliste der 7 Elemente eines guten Ziel-Zustands durch. (1) Übergeordnete Herausforderung: 3 Tage Durchlaufzeit für Angebote im Projektgeschäft bis in 6 Monaten. (2) Fokusprozess: Angebotserstellung im Vertriebsinnendienst oder wenn Lars es noch weiter eingrenzen wollte, zunächst nur einer der beiden Prozessschritte in seinem Team. (3) Ergebniskennzahl: Tagfertigkeit pro Prozessschritt. (4) und (5) Rahmenbedingungen wie Budget und Qualität sowie einen geeigneten Termin für den ersten Ziel-Zustand konnte Lars selbst formulieren. Was noch fehlte waren (6) ein Soll-Ablauf-Muster und vor allem (7) eine kurzzyklische Prozess-Kennzahl.

Sie schlug Lars vor, er solle sich zunächst auf einen der beiden Prozessschritte konzentrieren, die Ausgangssituation beobachten und diese in einem Blockdiagramm darstellen. Dadurch würde er erkennen können, was die Tagfertigkeit am stärksten beeinflusste. Sie nannte einige Beispiele: „Die Tagfertigkeit könnte zum Beispiel vom Mehraufwand bei fehlenden Informationen beeinflusst sein oder von Unterbrechungen oder vom Aufwand bei einem ganz bestimmten Arbeitsschritt. Je nach dem was ihr dann zuerst angeht, ergibt sich daraus eure Prozess-Kennzahl. Bei den genannten



### Tagfertigkeit:

Grundsatz der Bankbuchhaltung: Alle Geschäftsvorfälle müssen am Tag ihres Anfalls verbucht werden. Auf Grund elektronischer Verarbeitung heute ohne Weiteres möglich.



Abb. 1: Tagfertigkeit. Grafik: www.lernzone.com.

Beispielen wäre das entweder die Anzahl fehlender Informationen oder die Anzahl der Unterbrechungen oder der Aufwand für den aufwändigsten Arbeitsschritt im Blockdiagramm in Minuten.“ Lars war begeistert. Er wollte sofort loslegen. Er

versprach, Denise in den nächsten Tagen über seine Erfahrungen zu berichten.

Nach dem Mittagessen traf sich Denise mit Rolf zum vereinbarten Coaching-Zyklus. Sie war gespannt, was er herausgefunden

## 7 Elemente eines guten Ziel-Zustandes

### 1. Übergeordnete Herausforderung

Ein Ziel-Zustand ist immer abgeleitet aus einer übergeordneten Herausforderung mit einem Zeithorizont von 3 bis 6 Monaten.

### 2. Fokus-Prozess

Ein Ziel-Zustand bezieht sich immer auf einen Prozess der verändert werden muss, um der übergeordneten Herausforderung näher zu kommen.

### 3. Ergebnis-Kennzahl (EKZ)

Die Ergebnis-Kennzahl beschreibt die angestrebte Wirkung durch die Veränderung des Fokus-Prozesses. Sie steht in mathematischem Zusammenhang mit der übergeordneten Herausforderung. Sie muss permanent und lückenlos erfasst werden.

### 4. Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen beschreiben, welche Parameter nicht verändert werden dürfen, um den Ziel-Zustand zu erreichen. Typische Beispiele sind Arbeitssicherheit, Qualität und immer eine Angabe zum Budget.

### 5. Termin

Ein Ziel-Zustand hat immer einen Termin. 1-4 Wochen sind ein guter Zeitraum.

— bis hier zum Start vorbereiten —

### 6. Soll-Ablaufmuster

Das Soll-Ablaufmuster beschreibt, z.B. in Form eines Blockdiagramms, wie der Prozess ablaufen muss um die angestrebte Wirkung zu erzielen.

### 7. Prozess-Kennzahl (PKZ)

Die Prozess-Kennzahl ermöglicht kurzzyklisch den Fortschritt in Richtung des Soll-Ablaufmusters zu messen sowie Hindernisse zu erkennen. Sie kann sporadisch, auch durch Beobachtung, mindestens aber zu jedem Coaching-Zyklus erfasst werden.

Abb. 2: 7 Elemente eines guten Ziel-Zustandes.

hatte. Momentan arbeiteten sie an einem Hindernis bei der Kolbenmontage. Dabei kam es bei einigen Pumpentypen immer wieder vor, dass sich der Kolben verklemmte. Rolf wollte durch eine Prozessbeobachtung herausfinden, was genau die Ursache dafür war. Im Coaching-Zyklus musste Denise feststellen, dass Rolf den Schritt noch nicht durchgeführt hatte. „Die Fertigungsplanung hat einen Eilauftrag für Kreiselpumpen eingeschoben. Dabei kommt das Problem nicht vor. Deshalb konnte ich die Prozessbeobachtung noch nicht durchführen“, erklärte er ihr. Denise beschloss, einfach mit der nächsten Frage der Coachingkata fortzufahren. „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“ „Na immer noch die gleichen“, antwortete Rolf und zeigte dabei auf den Hindernisspeicher. „Dazu kommt jetzt, dass ich das Problem mit dem Verklemmen der Kolben momentan nicht beobachten kann“, fügte er hinzu und notierte dieses neue Hindernis gleich im Hindernisspeicher. „Welches Eine gehst du als nächstes an?“, fuhr Denise fort. „Dass Typen, bei denen der Kolben verklemmt, momentan nicht montiert werden“, antwortete Rolf. „Und was genau ist dabei das Problem?“, setzte Denise nach. „Dass ich nicht weiß, wann wieder Typen montiert werden, bei denen dieses Problem auftritt“, entgegnete Rolf. „Mein nächster Schritt ist deshalb, mit der Fertigungssteuerung zu sprechen“, ergänzte er ungefragt. „Und was erwartest Du dann“, fragte Denise. „Dass ich weiß, wann ich die Beobachtung durchführen kann“, war Rolfs Antwort. Sie notierten das Besprochene auf dem Problemlösungsblatt und verabredeten den nächsten Coaching-Zyklus für den Vormittag des Folgetages um 10:00 Uhr.

Nach dem Gespräch blieb Denise noch an der Coaching-Tafel stehen. Sie hatte heute die Fragen der Coachingkata problemlos verwendet. Trotzdem hatte sie das Gefühl, dass sie auf der Stelle traten. „Das

### Die KATA-Regeln

- Tipp 8 Unterscheide zwei Arten von Hindernissen.** Umsetzungshindernisse und Hindernisse im Prozess. Umsetzungshindernisse haben keine unerwünschte Wirkung auf die Prozess-Kennzahl. Notiere im Hindernisspeicher und auf dem Problemlösungsblatt immer nur Hindernisse im Prozess. Verwende ein Problemlösungsblatt pro Hindernis im Prozess.
- Tipp 9 Schnell sein bei Umsetzungshindernissen.** Mit Umsetzungshindernissen kann viel Zeit verloren gehen, wenn wir für jeden Schritt bis zum nächsten Coaching-Zyklus warten. Der Coach muss deshalb auf schnelle Beseitigung drängen. Etwa Fortsetzung des Coaching-Zyklus in einer Stunde.
- Tipp 10 Übersicht im Hindernisspeicher.** Markiere das aktuelle in Arbeit befindliche Hindernis. Streiche ein Hindernis, wenn es beseitigt wurde. Es ist hilfreich, sich gelegentlich Zeit zu nehmen, den Hindernisspeicher "in Ordnung" zu bringen.

Abb. 3: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

passiert uns öfter“, dachte sie und begann die alten Problemlösungsblätter durchzugehen. Dabei stieß sie immer wieder auf Hindernisse, die dem ähnelten, was sie heute notiert hatten. Beispiele dafür waren: Daten fehlen, die Abteilung XY hat den vereinbarten Schritt noch nicht gemacht, das zu beobachtende Produkt wurde nicht gefertigt, ich hatte noch keine Zeit, den Schritt zu machen, das nötige Messgerät fehlte für die Messung der Prozessdaten, ich habe die Messreihe noch nicht ausgewertet. Das sind keine Hindernisse im Prozess, schoß es ihr durch den Kopf. Diese Hindernisse haben deshalb auch keine unerwünschte Auswirkung auf unsere Prozess-Kennzahl. Sie halten uns lediglich von der Umsetzung des nächsten Schrittes ab. Nur die Beseitigung von Hindernissen im Prozess brachte sie dem Ziel-Zustand näher. Sie beschloss, in Zukunft zwischen diesen beiden Arten von Hindernissen zu unterscheiden. Auf den Problemlösungsblättern entdeckte sie, dass sich in der Hindernisspalte Umsetzungshindernisse und Hindernisse im Prozess munter abwechselten. Das machte die Sache sehr unübersichtlich. Es entstand der Eindruck, dass sie viele Coaching-Zyklen und Schritte zur Prozessverbesserung durchführten. Tatsächlich traten sie

aber auf der Stelle, weil sie Umsetzungshindernisse beseitigen mussten. Auch der Hindernisspeicher war voll von beiden Arten Hindernisse. Zudem entdeckte sie im Hindernisspeicher Hindernisse, die sie schon vor längerer Zeit bearbeitet und beseitigt hatten. Als sie zurück in ihr Büro kam, notierte sie ihre daraus abgeleiteten Tipps in ihrem Handbuch: Unterscheide zwei Arten von Hindernissen; Umsetzungshindernisse und Hindernisse im Prozess. Notiere immer nur das aktuelle Hindernis im Prozess auf dem Problemlösungsblatt.

„Damit bleibt dann das Hindernis in der Hindernisspalte auf dem Problemlösungsblatt so lange gleich bis es beseitigt ist“, dachte sie. Das ist viel übersichtlicher und Fortschritt oder eben auch Stillstand wird viel leichter erkennbar. Am besten wir verwenden immer ein eigenes Problemlösungsblatt für jedes Hindernis im Prozess. Sie dachte weiter. In Zukunft werden wir Schritte zu Umsetzungshindernissen, wie sie heute morgen vorkamen, zwar auf dem Problemlösungsblatt notieren aber in der Hindernisspalte das Hindernis im Prozess notieren, an dem wir gerade arbeiten. Bei Umsetzungshindernissen heißt es schnell sein. Am besten den Schritt sofort

machen. Heute im Coaching-Zyklus hätten wir sofort bei der Fertigungssteuerung anrufen können, dachte sie. Darauf werde ich in Zukunft drängen statt bis zum nächsten Coaching-Zyklus auf eine Information zu warten.

„Auch der Hindernisspeicher muss übersichtlicher werden“, überlegte sie. In Zu-

kunft werden wir nur noch Hindernisse im Prozess in den Hindernisspeicher aufnehmen. Zudem sollten wir erledigte Hindernisse durchstreichen und das aktuell bearbeitete Hindernis mit einem Klebepfeil markieren, beschloss sie und notierte dies in ihrem Handbuch. „Wenn es dem Verbesserer schwer fällt, die Hindernisse zu priorisieren und ein nächstes Hindernis

auszuwählen, ist ein gut strukturierter Hindernisspeicher ebenfalls hilfreich“, kam ihr in den Sinn. Wir können dann eine weitere Spalte mit der unerwünschten Wirkung der Hindernisse auf die Prozess-Kennzahl erstellen oder eine Strichliste mit der Häufigkeit des Auftretens ergänzen. Dann fällt die Auswahl leicht. Sie notierte auch dies in ihrem Handbuch und beschloss, dieses neue Vorgehen gleich morgen zu testen. In der nächsten Yokoten-Ausgabe lesen Sie, welche Erfahrungen Denise dabei macht und was es mit den drei Arten von Experimenten auf sich hat. ■

## Der Autor

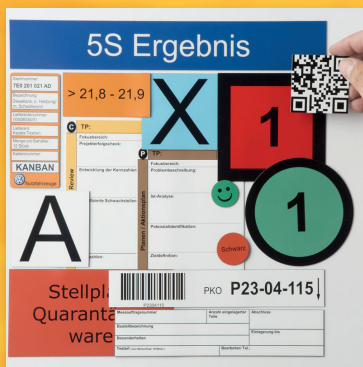
Tilo Schwarz ist Management-Trainer und KATA Coach im Change Prozess. Zuvor war er bei der Festool GmbH Werksleiter im Werk Neidlingen und leitete den Bereich Organisations- und Strategieentwicklung. Schwerpunkte waren dabei ein durchgängiger Hoshin-Kanri-Prozess und der Verbesserungsprozess in administrativen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

Kontakt: [tilo.schwarz@lernzone.com](mailto:tilo.schwarz@lernzone.com)



Die Video-Aufzeichnung eines Vortrags des Autors zum Thema "Kata in der Organisationsentwicklung" vom KATA-Praktikertag 2013 finden Sie auf dem CETPM-YouTube-Kanal.

## Anzeige



## Individuelle Gestaltung für Botschaften mit Magnethaftung

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean und KAIZEN Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, beschreibbare Oberfläche, unterschiedliche Formen und so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

**SCHALLENKAMMER MAGNETSYSTEME**

Tel.: 09367 98977-0

[info@magnetsysteme.de](mailto:info@magnetsysteme.de)

Homepage: [www.magnetsysteme.de](http://www.magnetsysteme.de)

Webshop: [www.magnetfolie.com](http://www.magnetfolie.com)