

## Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 15

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Zielentfaltung in die Breite bringen

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 14 ging es darum, wie Denise damit begonnen hat, die KATA-Aktivitäten mit dem Zielentfaltungsprozess zu verknüpfen. Hier lesen Sie, wie es gelingen kann, die Zielentfaltung in die Breite zu bringen.

von Tilo Schwarz

Ihr erster Zielentfaltungs-Workshop bei der Pump AG begann mit einem kurzen Bericht von Lars zur aktuellen Situation im Werk. Denise schaute in die Runde. Sie hatten für diesen Tag alle Führungskräfte in der Produktion zusammengeholt. Von den Schichtführern konnte natürlich nur die Hälfte dabei sein. Sonst wäre es nicht möglich gewesen, den Schichtbetrieb aufrechtzuerhalten. Sie planten, die anderen Kollegen dann beim nächsten Workshop in drei Monaten dabei zu haben. Zumindest war auf diese Weise jedes Team im Werk vertreten. Denise beobachtete ihre beiden Teamleiter aus der Montage, Rolf und Michael, wie sie

Lars zuhörten. Bruno, einer ihrer Schichtführer, war ebenfalls da.

Auch Hans, ihr ehemaliger Teamleiter, war gekommen. Er arbeitete jetzt im QS-Team. Dieses Team berichtete zwar nicht an Lars, wollte aber trotzdem dabei sein. Es ist gut, dachte Denise, wenn alle mitbekommen, was unsere Ziel-Zustände für die nächsten drei Monate sind. Wenn jeder versteht woran wir arbeiten wollen, wird es viel leichter sein, Unterstützung zu bekommen.

Denise hörte, wie Lars jetzt über den Soll-Wertstrom für die Pump AG bis in

drei Jahren sprach. Da war wirklich noch viel zu tun und bei manchen Dingen war nicht klar, wie sie das überhaupt erreichen könnten. Trotzdem ist es gut, diese langfristige Richtung zu haben, dachte Denise. Das bringt Ruhe in unseren Verbesserungsprozess. Alle wissen, wo die Reise hingeht. Wenn wir dann noch alle drei Monate die nächsten Etappenziele herunterbrechen, wird die Sache verdaubar.

In der nächsten Etappe wollten sie sich auf die Schlüsselstelle zwischen Vorfertigung und Montage konzentrieren. Das hatten sie in der Abteilungsleiterrunde gemeinsam mit Lars herausgearbeitet.



Abb. 1: Zielentfaltungsworkshop.

Sowohl die Teile aus der Vorfertigung als auch die Kaufteile sollten an dieser Stelle des Soll-Wertstroms direkt in die Montagelinien angeliefert werden. Das war eine echte Herausforderung, die sie kaum vollständig in den nächsten drei Monaten bewältigen würden. Bisher wurden diese Teile in Supermärkten zwischengelagert, die über das ganze Werk verteilt waren – so wie sie eben Platz dafür gefunden hatten. Die Idee war deshalb, dies zunächst nur für einen Montagebereich anzustreben und das war der Bereich von Denise und ihrem Team. Darüber war sie einerseits froh, andererseits kam da eine Menge Arbeit auf sie zu.

## Leitfragen für die Zielentfaltung

Den Rest des Tages verwendeten sie drauf, in den einzelnen Teams zu überlegen, welche Prozessveränderungen nötig waren, um den angestrebten Zustand der Direktbelieferung an der Schlüsselstelle zu erreichen. Dazu hatte Denise einige Leitfragen für die Teams vorbereitet:

1. Welche Prozesse müssen wir verbessern, um die übergeordnete Herausforderung zu erreichen?
2. Welche Wirkung müssen wir dabei erzielen und wie messen wir diese? (Ergebnis-Kennzahl)
3. Was sind dabei die Rahmenbedingungen?
4. Wie sollte der Prozess deshalb richtigerweise ablaufen? (Skizze/Soll-Ablauf-Muster)
5. Wie messen wir, ob der Prozess sich in Richtung dieses Soll-Ablaufs entwickelt? (Prozess-Kennzahl)
6. Bis wann?

Als Zeitfenster für den ersten Ziel-Zustand hatten sie den Teams vier Wochen vorgegeben. Auf diese Weise entstanden drei Zeitscheiben bis zum nächsten Workshop in drei Monaten. Das machte

die Aufgaben wirklich handhabbar. Die Teams nutzten zur Dokumentation ihrer Arbeitsergebnisse die T-Formulare. Fast allen gelang es, für ihren Prozess einen nächsten Ziel-Zustand, bestehend aus den drei Kriterien Wirkungs-Kennzahl, Soll-Bild vom Prozess und Fortschritts-Kennzahl, zu definieren. Meist natürlich noch ohne Zahlenwerte für Ausgangssituation und Ziel. Das würden sie in den nächsten Tagen schnell nachbessern müssen.

Zum Abschluss des Workshops ordneten sie die Ressourcen den einzelnen Ziel-Zuständen zu. Zum einen: Wer sollte jeweils für die Umsetzung von welchem Thema verantwortlich sein? Der Verbesserer also, dachte Denise. Und an wen würde er regelmäßig berichten? An den Coach, dachte Denise, wenn wir denn so viele Führungskräfte mit guter Coaching-Fähigkeit hätten. Das wird dann wohl mehr ein Statusbericht sein, ging es ihr durch den Kopf. Aber immerhin, jeder hatte jetzt klare Verbesserungsaufgaben für die nächsten drei Monate, die auch noch alle der Realisierung einer gemeinsamen Herausforderung dienten. Das ist wirklich nicht schlecht, dachte sie.

Am Abend, als Lars und Denise zusammensaßen, und darüber sprachen, wie dieser erste Zielentfaltungs-Workshop gelaufen war, versuchten sie, etwas Ordnung in die Menge der Ziel-Zustände zu bringen. Denise hatte dazu von jedem T-Formular, das im Laufe des Workshops von den Teams erarbeitet wurde, eine Kopie gemacht. Jetzt standen sie vor einer Metaplan-Tafel und ordneten die Ziel-Zustände nach Abhängigkeiten an. Schnell war die Tafel zu klein und sie begannen, die Blätter direkt an die Wand im Büro von Lars zu kleben. Dabei fiel ihnen etwas Interessantes auf: Im Wesentlichen gab es Ziel-Zustände auf drei Ebenen.

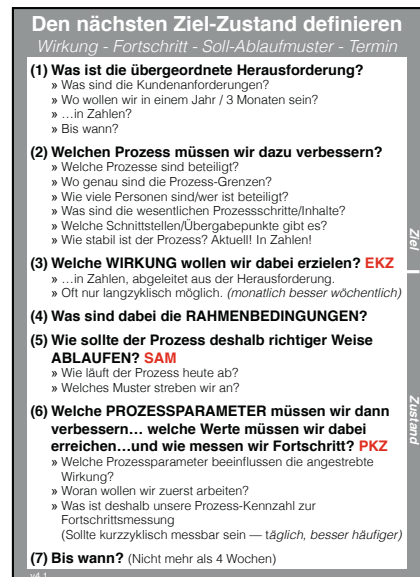


Abb. 2: Leitfragen zur Zielentfaltung.

Zuoberst war das T-Formular für die Schlüsselstelle "Direktbelieferung Montage". Dort hatten sie sich für die "Anzahl direkt beliefert Linien" als Prozess-Kennzahl zur Fortschrittsmessung entschieden. Verantwortlicher Verbesserer für diesen Ziel-Zustand war Lars als Produktionsleiter, auch wenn er keinen Coach hatte. Die Wirkung wollten sie an seinen existierenden Ziel-Kennzahlen messen. Vor allem am Bestand und der Produktivität. Schließlich war das die Hypothese für diese Schlüsselstelle. Wenn es gelingen würde, die Montagelinien aus der Vorfertigung und den Kaufteilen direkt zu beliefern, würde der Bestand an dieser Stelle sinken. Damit das funktionierte, mussten sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Prozesse stabilisiert werden. Sonst würde es zu Materialabriss oder Stau kommen. Durch diese Stabilisierung würden sie automatisch eine bessere Produktivität erreichen.

Darunter gab es die Ebene der wesentlichen Themenblöcke wie Vorfertigung, Logistik, Montage, Fertigungssteuerung und Qualitätsmanagement. Dafür waren die Abteilungsleiter verantwortlich. In

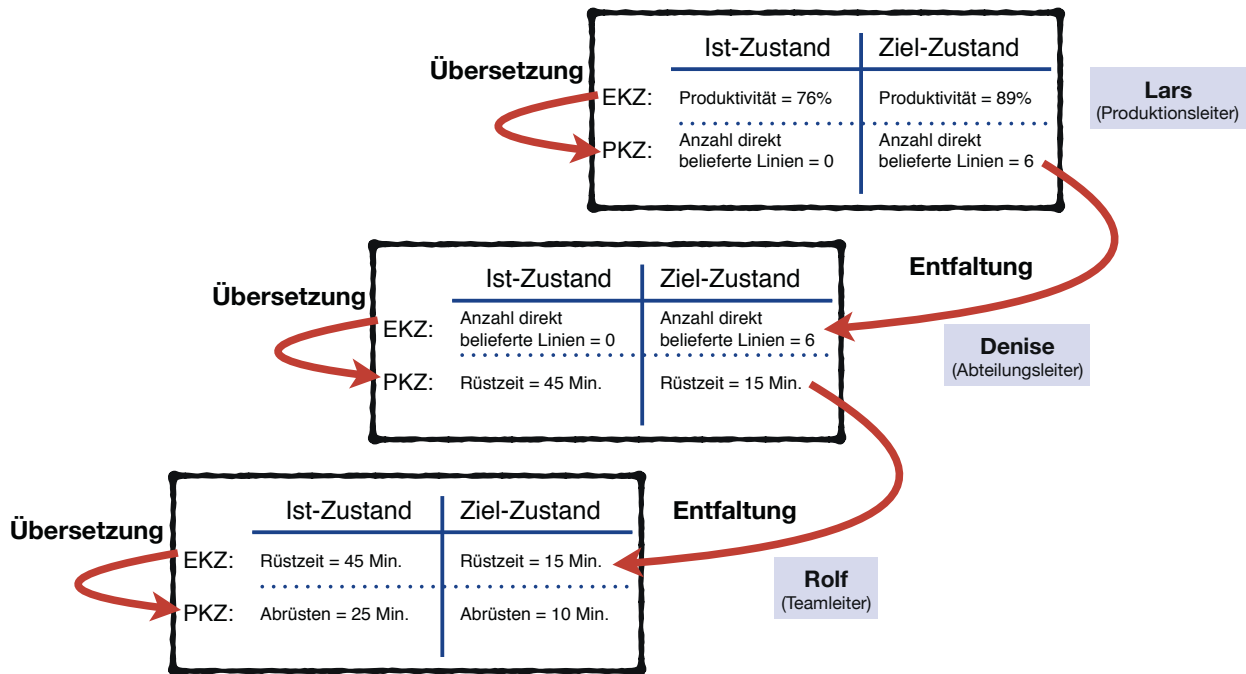


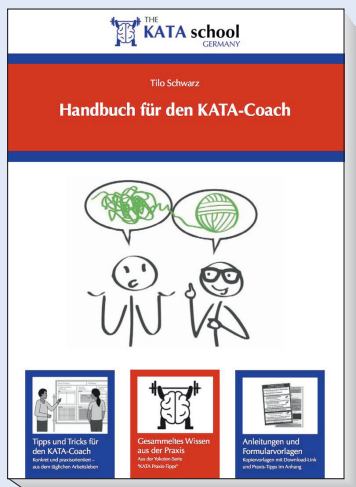
Abb. 3: Herausforderungskaskade.

allen Ziel-Zuständen auf dieser Ebene war die "Anzahl der direkt belieferten Linien" die Ergebnis-Kennzahl. Jeder Ziel-Zustand hatte dann natürlich, je nach Prozess, eine andere Prozess-Kennzahl. In der Vorfertigung ging es vor allem darum, die Losgrößen an die Losgröße in den Montagelinien anzugleichen. Dazu mussten die Rüstzeiten deutlich reduziert werden, deshalb war das dort die Prozess-

Kennzahl. Aus diesen Ziel-Zuständen hatten die Teams im Laufe des Tages eine weitere Detaillierungsebene abgeleitet.

Das Team in der Vorfertigung wollte in den nächsten vier Wochen die Rüstzeit an zwei Pilotanlagen reduzieren. Dazu wollten sie sich zunächst auf den Zeitbedarf für das Abrüsten der Vorrichtung und der Werkzeuge des vorausgegan-

genen Produktionsloses konzentrieren. Sie hatten als Bild ein Blockdiagramm des Rüstablaufs gezeichnet und den Schritt "Abrüsten" rot eingekreist. Die Gesamt-rüstzeit war deshalb ihre Ergebnis-Kennzahl, der Zeitbedarf für das Abrüsten ihre Prozess-Kennzahl zur Fortschrittsmessung in den nächsten vier Wochen. Die Prozess-Kennzahl der übergeordneten Ebene war immer automatisch die



## Neu: Alle Tipps und Tricks in einem Buch

Alle Kapitel dieser Serie haben wir für Sie in dem "Handbuch für den KATA-Coach" zusammengefasst. Die Inhalte wurden überarbeitet und ergänzt.

ISBN: 9-783940-775-25-2



Ergebnis-Kennzahl der nächsten Ebene – dies wurde Denise und Lars schlagartig bewusst. Damit waren die Ziel-Zustände nicht nur logisch sondern auch mathematisch verknüpft.

Jede Führungskraft hatte damit auf ihrer Ebene die gleiche Aufgabe im Zielentfal-

tungsprozess. Zum einen die Herausforderungen, die aus der übergeordneten Ebene kamen, zu verstehen und diese dann in einen Soll-Zustand für die Prozesse im eigenen Bereich zu übersetzen. Das war die erste Aufgabe: Dem eigenen Team die Richtung für den Verbesserungsprozess zu geben. Die nächste Aufgabe danach

war dann, die Fähigkeiten im Team durch Coaching weiterzuentwickeln und so das Erreichen des Soll-Zustands in den Prozessen sicherzustellen. Denise dachte wieder an die Formel: Erfolg = Fähigkeit x Motivation x Ausrichtung.

Lars riss sie aus ihren Gedanken: „Da haben wir jetzt wirklich viele Themen vor der Brust. Deine Kollegen können die unmöglich alle selbst stemmen. Auch wenn das der eine oder andere sicher versuchen wird. Jetzt wird es wirklich Zeit, das Thema "Coaching mit der KATA" in die Breite zu bringen. Überleg doch mal, wie wir Deine Kollegen möglichst schnell zu guten Coaches entwickeln können.“ Lesen Sie dazu mehr im nächsten Artikel. ■

## 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)



Anzeige

## SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.  
**Außer vielleicht eine gute Idee.**

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

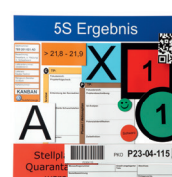
Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

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. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen  
Tel +49 9367 / 98977-0 | Mail [info@schallenkammer.de](mailto:info@schallenkammer.de) | Web [www.schallenkammer.de](http://www.schallenkammer.de)