

Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 4

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Hindernisse und Experimente

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 3 ging es um das Formulieren von Ziel-Zuständen für administrative Bereiche. Hier geht es weiter mit dem Blick auf Hindernisse im Prozess und die verschiedenen Arten von Experimenten.

von Tilo Schwarz

Der nächste Tag war ein Freitag. Denise und Rolf trafen sich wie vereinbart um 10 Uhr zum täglichen KATA-Coaching. Zuerst sprach Denise mit Rolf über ihre Überlegungen zu den zwei Arten von Hindernissen. Umsetzungshindernisse und Hindernisse im Prozess. Danach ordneten sie gemeinsam den Hindernisspeicher und markierten das Prozesshindernis, an dem sie gerade arbeiteten, mit einem selbstklebenden Pfeil. Dann gingen sie das Problemlösungsblatt durch und stellten fest, dass die letzten vier Schritte der Beseitigung von Umsetzungshindernissen gedient hatten. „Kein Wunder, dass wir so langsam voran kommen“ dachte Rolf laut. Sie ersetzten die Umsetzungshindernisse auf dem aktuellen Problemlösungsblatt durch das Prozesshindernis "Kolben verklemmt" an dem sie gerade arbeiteten. „Wir verwenden ab jetzt für jedes Prozesshindernis ein eigens Problemlösungsblatt“ sagte Denise. „Dann verlieren wir nicht den Überblick und können gut erkennen ob die Arbeit an einem Hindernis wirklich abgeschlossen ist.“

Sie begannen ihren Coaching-Zyklus und Rolf berichtete Denise was er bei seinem letzten Schritt herausgefunden hatte. Nach ihrem Coaching-Gespräch gestern hatte er mit der Produktionssteuerung geklärt, wann das nächste Montagelos



Abb. 1: KATA-Kreis.

für die Kolbenpumpen geplant war. Dabei hatte er herausgefunden, dass die zu Schichtbeginn der Frühschicht am Folgetag, also heute, starten würde. Dies war auch so eingetreten. Deshalb hatte er nicht bis zum Termin mit Denise gewartet sondern gleich zu Schichtbeginn die Kolbenmontage beobachtet. Während der Beobachtung war das Hindernis des verklemmten Kolbens dreimal aufgetreten.

Denise registrierte, dass Rolf selbstständig den nächsten Schritt ausgeführt hatte nachdem das Umsetzungshindernis beseitigt war. Jetzt hat er Feuer gefangen, dachte sie erfreut. Das Regelmäßige Coaching mit der KATA schien erste Wirkung zu zeigen.

Denise fragte ihn, was genau das Problem mit den verklemmten Kolben sei. Rolf antwortete: „Die Kollegen in der Montage müssen den Kolben einfach ganz gerade einführen. Dann verklemmt er auch nicht.“ Denise bemerkte sofort, dass Rolf auf eine Lösung gesprungen war. Nein, eigentlich war es nicht einmal das. Für die Mitarbeiter in der Montage war der Hinweis, den Kolben gerade einzuführen, wenig hilfreich da der Kolben ja von Hand eingeführt wurde. Dabei war es, vor allem bei den langen Kolben, schwierig diese exakt gerade zu halten. Wenn sie dieses Problem wirklich lösen wollten, mussten sie zunächst die Ursache verstehen. Erst dann würde sich eine geeignete Lösung erkennen lassen. Hindernis erkennen, Ur-

sache verstehen erst dann Lösung testen, dachte sie, da gibt es eine Reihenfolge. Denise nahm sich vor, dies später im Büro zu notieren.

Sie dachte wieder an die Formel "**Hindernis = Unerwünschte Wirkung x Ursache**" und beschloss, diese konsequent anzuwenden. „Rolf, was ist den die unerwünschte Wirkung dieses Hindernisses im Bezug auf deine Prozesskennzahl?“ fragte Denise. Rolf antwortete: „Heute morgen, während meiner Beobachtung, ist das Problem dreimal aufgetreten. Unsere Aufzeichnungen zeigen, dass das pro Schicht im Schnitt sogar insgesamt sechsmal auftritt. Wenn sich der Kolben verklemmt verlieren wir mindestens 10 Minuten bis wir ihn wieder gelöst haben. Das bedeutet dann einen Verlust von 60 Minuten pro Schicht.“ Denise schlug vor, dies in der Hindernisspalte auf dem Problemlösungsblatt festzuhalten. Rolf notierte: Kolben verklemmt / 60 Minuten pro Schicht. Denise dachte: Das ist eine gute Art der Formulierung für Hindernisse im Prozess. „Kolben klemmt führt zu 60 Minuten Zeitverlust pro Schicht“. Das entsprach exakt dem ersten Teil der Formel "Hindernis = Unerwünschte Wirkung x Ursache". Sie beschloss, diesen Trick später in ihrem KATA-Handbuch zu notieren und fragte: „Rolf, was genau passiert im Prozess wenn der Kolben verklemmt?“ Rolf antwortete: „Das weiß ich nicht so genau. Die Mitarbeiter versuchen eben, den Kolben möglichst senkrecht in den Ansaug-Zylinder der Pumpe einzuführen“. Ah, Wissensgrenze erreicht, dachte Denise. Deshalb antwortete sie: „Nicht schlimm, wenn Du es nicht genau weißt“. Dann ging sie sofort zu Frage 4 über: „Was ist deshalb Dein nächster Schritt, um das herauszufinden?“ Rolf entgegnete: „Dann werde ich wohl nochmals genauer beobachten müssen.“ „Und was erwartest Du dann?“, hakte Denise nach. „Dass ich die Ursache für

| Hindernis | Nächster Schritt | Erwartung | |
|---|------------------------------|---|--|
| / | Genauere Prozessbeobachtung. | Wir kennen die Hindernisse und ihre unerwünschte Wirkung. | 3 Arten von Experimenten 1 Hindernisse zu finden. |
| Hindernis im Prozess und Unerwünschte Wirkung | Genauere Prozessbeobachtung. | Wir kennen die wahre Ursache. | 2 Die wahre Ursache zu finden. |
| Hindernis im Prozess und Unerwünschte Wirkung | Lösung A testen. | Die Prozess-Kennzahl verändert sich um X. | 3 Eine Veränderung zu testen. |

Meist in dieser Reihenfolge

Abb. 2: Drei Typen von Experimenten

das Verklemmen des Kolbens verstehe“, war Rolfs Antwort. Denise dachte: „Ja genau, wir haben das Hindernis erkannt, jetzt ist der nächste logische Schritt, die Ursache zu verstehen. Erst dann wird eine nachhaltige Lösung möglich. Und die Erwartung bezieht sich genau auf das Hindernis“. Ihre nächste Überlegung war, ob das wohl immer gelten würde?. Rolf riss sie aus ihren Gedanken. „Soll ich das jetzt notieren“ fragte er? Sie schlossen den Coaching-Zyklus ab und Denise ging zurück in ihr Büro.

Auf dem Weg dachte sie, das war jetzt sehr interessant. Als sie an ihrem Schreibtisch ankam, nahm sie ihr Notizbuch und begann nachzudenken. Zuerst überlegte sie, welche Schritte in welcher Reihenfolge bei der Anwendung der Verbesserungskata immer wieder auftraten. Sie konzentrierte sich auf die Umsetzungsphase, also Element 4 der Verbesserungskata. Aktuellen Ist-Zustand erfassen, notierte sie oben auf dem Blatt. Dann Hindernisse finden, eines auswählen und dazu die wahre Ursache verstehen. Eine kleine Skizze entstand. Wenn die wahre Ursache klar war, ließ sich eine Hypothese formulieren, wie genau der Prozess ablaufen musste, um

die Ursache zu beseitigen. Ausgehend davon überlegten sie immer, wie sich die Hypothese im nächsten Schritt experimentell testen ließ. Oft gab es dafür sogar mehrere Möglichkeiten. Das hatte sie mehrmals erlebt.

Denise erkannte: Ursachenorientierung öffnet den Lösungsraum. Sofort auf eine Lösung zu springen war meist eine Sackgasse. Entweder es ergab sich zufällig eine Lösung oder sie steckten fest. Ich muss Rolf und Klaus noch mehr in Richtung der Ursache von Hindernissen lenken beschloss sie. Das war der Ansatz um vom "das geht nicht" wegzukommen. Sie notierte "Nächsten Schritt planen" und "Experiment durchführen" als nächstes auf ihrem Blatt. Dann ergänzte Sie "Ergebnis" als Konsequenz aus der Durchführung des Experiments. "Ergebnis" reicht nicht, dachte sie. Wichtig ist die Erkenntnis, das Fazit das wir aus dem Experiment ziehen. Deshalb lautete die Coaching-Frage ja auch: „Was hast Du beim letzten Schritt herausgefunden?“ Und genau deshalb war sie nie zufrieden, wenn Rolf oder Klaus nur „es hat geklappt“ antworteten. Sie betrachtete ihre Skizze, die sich zu einem Kreis zusammengefügt hatte (s. Abb. 1). Der KATA-Kreis,

Prozess: **Montage KATA-lystator**

Verbesserer: **Tilo**

Coach: **Mike**

| Datum | Ist-Situation (FKZ) | Das 1. Hindernis (Mikung) | Nächster Schritt und Erwartung (Zahlen) | bis wann | Was wir herausgefunden haben (in Zahlen) |
|--------|---------------------|-----------------------------------|---|----------|---|
| 03.11. | 145 s pro Zyklus | Greifwege 30 s Verlust pro Zyklus | Videoaufnahmen der Greifwege. wir kennen die wahre Ursache. | | Die wahre Ursache ist: Die großen Behälter stehen unter dem Arbeitsplatz. |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Abb. 3: Problemlösungsblatt „Ist doch logisch“.

dachte sie. Das war das erste Mal, dass es ein Bild des Vorgehens mit der Verbesserungskata gab. Das ist gut, um anderen die Verbesserungskata zu erklären, ging es ihr durch den Kopf.

Sie betrachtete den Kreis genau. Ihr fiel auf, dass sich mit ihm einige typische Verhaltensmuster einfach beschreiben ließen. Oft kürzten Rolf und Klaus quer durch den Kreis ab. Von 1 Uhr "Hindernis" zu 6 Uhr "Experiment durchführen". Manchmal ging es gleich von 12 Uhr nach 6 Uhr. Das war das "Machersyndrom" schoss es ihr durch den Kopf. Sofort eine Maßnahme einleiten, Feuerlöschen wie immer, viel hilft viel, statt zunächst ein Hindernis auszuwählen und dessen Ursache genau zu verstehen. Quer über den Hof. Dann fiel ihr das nächste Muster auf. Nächsten Schritt planen ohne konkrete Erwartung. Einfach Probieren statt Experimentieren. Auch das kam häufig vor. Sie ergänzte "mit Erwartung" bei der 5-Uhr-Position des Kreises. Und dann eben Ergebnis des Experiments ohne Erkenntnis.

Hauptsache schnell weiter statt sich Zeit für ein Fazit zu nehmen und aus dem Experiment wirklich zu lernen. Der KATA-Kreis war ein hervorragendes Navigationsinstrument für den Coach, wurde ihr klar. Wenn sie sich im Gespräch am Kreis orientierte konnte sie leicht erkennen, wenn einer ihrer Verbesserer nicht der Verbesserungskata folgte.

Ihr kam wieder die Reihenfolge aus dem Gespräch mit Rolf in den Sinn. Hindernis – Ursache – Lösung. Sie verglich diese mit dem KATA-Kreis. Genauer müsste es so formuliert sein: Hindernisse finden, Ursache ermitteln, Lösung testen. Genau, dachte Sie, immer in dieser Reihenfolge dem Kreis folgend. Es gab also drei grundlegende Arten von Experimenten. Wie das wohl auf dem Problemlösungsblatt aussehen würde? Sie skizzierte eine kleine Tabelle mit den zwei Spalten „Hindernis“ und „Nächster Schritt“. Wenn kein Hindernis im Prozess bekannt war machten sie in der ersten Spalte immer einen Strich. Dann war der nächste

Schritt vom Typ "Hindernisse finden". Also meist eine Beobachtung oder ein Versuch, den Prozess mit dem Soll-Ablauf des Zielzustands zu betreiben, z.B. mit einer Person weniger oder ohne Puffer oder mit einer anderen Art der Simulation des Ziel-Zustands. Dadurch wurden dann die Hindernisse sichtbar. Eines davon wählten sie immer aus und notierten dies in der nächsten Zeile. Der Nächste Schritt drehte sich dann logischer Weise um das Verstehen der Ursache. Also wieder eine Beobachtung, nur genauer. Oft waren sogar mehrere Schritte mit Testläufen und Messungen nötig bis die wahre Ursache klar wurde. Und dann kam Experiment Typ drei. Dabei blieb das Hindernis im Prozess das gleiche wie beim Schritt davor nur der Schritt war dann "Lösung xy testen".

„Was ist eigentlich mit der Erwartung bei diesen drei Typen von Experimenten?“, dachte Denise. Sie überlegte. Dann ergänzte sie eine dritte Spalte "Erwartung". Bei Experiment Typ 1 "Hindernisse finden"

war die logische Erwartung "Hindernisse sind bekannt". Idealerweise inklusive ihrer unerwünschten Wirkung, dachte Sie als sie die Erwartung in der Tabelle notierte. Und beim Experiment Typ 2 "Ursache verstehen" war die Erwartung natürlich "Wir kennen die Ursache". Genau wie heute Morgen dachte Denise. Genau so hatte Rolf die Erwartung an seinen nächsten Schritt formuliert. Und der war vom Typ 2, wie Denise zufrieden feststellte. Die Tabelle funktionierte also. Typ 3 "Lösung testen" hatte folglich die Erwartung "Prozesskennzahl verändert sich um Wert XY" und eben nicht nur "Lösung klappt". Nur dann war die messbare Wirkung nachweisbar. Und darum ging es ja auf dem Weg zum Ziel-Zustand. Denise notierte als Überschrift: Die drei Arten von Experimenten (Abb. 2).

Als sie die Tabelle ein zweites mal betrachtete, bemerkte sie einige logische Zusammenhänge. Das Hindernis bezog sich immer auf den Ziel-Zustand oder genauer die Prozesskennzahl. Ein Hindernis im Prozess hatte immer eine unerwünschte Wirkung auf die Prozesskennzahl. Der nächste Schritt bezog sich immer auf das Hindernis bzw. das, was in der Spalte Hindernis auf dem Problemlösungsblatt notiert wurde. Gab es keines war der nächste Schritt "Hindernisse finden". Gab es ein Hindernis, ging es darum, dessen Ursache zu finden. War die Ursache gefunden ging es darum, einen Lösungsansatz zu testen der das notierte

Die KATA-Regeln

Tipp 11 Unterscheide drei Arten von Experimenten:

- Typ 1: Hindernisse finden.
- Typ 2: Die wahre Ursache finden.
- Typ 3: Eine Veränderung testen.

Tipp 12 Ist doch logisch. Logische Zusammenhänge helfen dem Coach, das Vorgehen des Verbesserers zu bewerten: Das eine Hindernis bezieht sich auf den Ziel-Zustand (PKZ). Der nächste Schritt bezieht sich auf das Hindernis. Die Erwartung bezieht sich auf das Hindernis. Die Erkenntnis bezieht sich auf die Erwartung.

Tipp 13 Nutze den KATA-Kreis. Das Vorgehen des Verbesserers sollte immer dem KATA-Kreis folgen. Keine Sprünge oder Abkürzungen.

Abb. 4: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

Hindernis beseitigte. Der nächste Schritt bezog sich also immer auf das Hindernis, wurde ihr klar. Genau so die Erwartung. Kein Hindernis zog die Erwartung "Hindernisse bekannt" nach sich. Hindernis ausgewählt führte zur Erwartung "Ursache zu diesem Hindernis bekannt". Und zum Schluss dann eben "Beseitigung der Unerwünschten Wirkung" genau dieses Hindernisses. Die Erwartung bezog sich also ebenfalls auf das notierte Hindernis. Das war der zweite logische Zusammenhang. Und was war mit der Erkenntnis, der letzten Spalte des Problemlösungsblatts?

Sie ging die drei Typen von Experimenten in ihrer Tabelle durch. Bei Typ 1 sollte die Erkenntnis in etwa so lauten: Die Hindernisse sind A, B und C. Diese haben jeweils eine unerwünschte Wirkung von X, Y, Z auf die Prozesskennzahl. Beim Typ 2 dann: "Die Ursache ist..." und beim Typ 3

"Die Prozess-Kennzahl hat sich verändert um X". Das Passt jeweils genau zur Erwartung. Die Erkenntnis musste sich also auf die Erwartung beziehen. Sonst war das Fazit nicht sauber. Ist doch logisch, dachte Denise und wählte diesen Spruch als Bezeichnung für ihren neuesten Coaching Tipp.

Diese logischen Zusammenhänge würden es ihr wesentlich erleichtern, die Antworten von Rolf und Klaus im Coaching einzuordnen und ihr methodisches Vorgehen zu prüfen. Wie kann ich mir das leicht merken, fragte sie sich. Am besten wäre es, diese Zusammenhänge am Problemlösungsblatt zu erkennen. Jede Spalte sollte sich immer auf die links davon stehende beziehen, dachte sie und beschloss, die Vorlage für die Problemlösungsblätter entsprechend zu ändern (Abb. 3).

Da klopfte es an der Tür. Mark, der Abteilungsleiter aus dem Vertrieb kam herein. „Hast Du mal kurz Zeit fragte er“. Denise freute sich ihn zu sehen. „Setz Dich“ antwortete sie und schlug ihr Notizbuch zu. Lesen Sie beim nächsten mal wie Mark und Denise über vertiefende Fragen für den Coach sprechen und eine Merkkarte dazu beginnen. ■

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

