

Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 7

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Zusätzliche vertiefende Fragen

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 6 ging es darum, wie man Ursachen von Problemen besser eingrenzt. Hier geht es weiter mit zusätzlichen vertiefenden Fragen zum Ursachentrichter.

von Tilo Schwarz

Denise und Hans hatten in den letzten Tagen an dem Problem mit den beschädigten Dichtungen am Pumpengehäuse gearbeitet. Nun wussten sie, dass die Dichtungen beim Verschrauben beschädigt wurden. Im letzten Coaching-Zyklus hatte Denise gefragt: „Und was genau passiert im Prozess bei jeder dieser Verschraubungen im Bezug auf die Dichtung?“ Daraufhin hatte Hans den Prozess erneut beobachtet. Als sie sich wieder trafen berichtete er: „Ich habe beobachtet, dass beim Einschrauben der ersten Schraube der Deckel leicht verschoben wird, da er etwas Spiel hat. Dadurch wird die Dichtung mit verschoben und rutscht manchmal über Loch 3. Wenn dann die dritte Schraube eingedreht wird, beschädigt sie die Dichtung. Die Ursache liegt also gar nicht beim dritten Schraubvorgang sondern beim ersten.“

Denise überlegte und schaute dabei auf ihre Coaching-Karte mit den Fragen. Sie hatten die wahre Ursache gefunden. Jetzt war es Zeit für Frage 4: Was ist deshalb dein nächster Schritt? Trotzdem zögerte sie. Bisher war es an dieser Stelle des Gesprächs immer wieder passiert, dass Hans und Rolf schnell mit einer Lösung geantwortet hatten, die sich nur schwer umsetzen ließ, in der Umsetzung

zu lange dauert oder schlicht zu teuer war. Da ihr auf die Schnelle keine anderer Zugang einfiel, fragte sie trotzdem nach dem nächsten Schritt. Hans antwortete: „Ich werde mit der Konstruktion sprechen, ob sich das Spiel im Deckel reduzieren lässt oder ob es eine Dichtung gibt, die am Gehäuse fixiert werden kann.“ Genau so einen Vorschlag hatte Denise erwartet. Beide Ansätze würden das Problem lösen, waren aber mit hohem Aufwand verbunden und würden in der Umsetzung sehr lange dauern. „Hans, welche anderen Lösungsmöglichkeiten siehst Du“, fragte sie und merkte sofort, dass sie jetzt nicht mehr coachte. Hans wurde ungeduldig: „Jetzt arbeiten wir schon so lange an diesem Hindernis. Wir müssen endlich einmal etwas umsetzen.“ Jetzt wurde es wirklich schwierig. Denise beschwichigte: „Das verstehe ich, aber konstruktive Änderungen am Deckel oder an der Dichtung wären auch keine schnell umsetzbaren Lösungen“.

» Praxisübung:
Wie würden Sie weiter vorgehen?
Bitte notieren Sie Ihr weiteres Vorgehen im Coaching-Zyklus bevor Sie weiterlesen.

Sie dachte an einen der ersten Tipps die sie in ihrem Coaching-Handbuch notiert hatte: Wenn es in einer Gesprächsphase

schwierig wird, liegt das Problem meist in der Phase davor. Sie waren in Phase 4 (nächster Schritt) – also nochmal zurück zu Phase 3 und dem Hindernis. Sie nahm den Ball an dieser Stelle wieder auf: „Hans, ich merke, dass ich Dir gerade nicht helfe. Lass mich noch einmal versuchen, ob ich Dich besser coachen kann. Was genau passiert im Prozess, wenn das Problem auftritt?“ Hans antwortete: Beim Anziehen von Schraube 1 wird manchmal der Deckel verschoben, weil er Spiel zum Gehäuse hat. Die Dichtung verschiebt sich dann mit und überdeckt im ungünstigen Fall Loch 3. Wenn dann die Schraube in Loch 3 gefügt wird, beschädigt sie die Dichtung.“ „Lass uns diesen Ablauf einmal aufschreiben“, schlug Denise vor (Abb. 1). Während Rolf dies tat bemerkte sie, dass es zwei Variablen gab. Der Deckel verschob sich nur manchmal. Auch die Dichtung lag nicht immer in der ungünstigen Position über Loch 3 – selbst wenn sie sich verschoben hatte. Sie bat Rolf, dies auch genau so zu notieren und fragte dann nach. „Was genau führt dazu, dass der Deckel sich nur manchmal verschiebt?“ „Das hängt davon ab, wie er im Gehäuse eingesetzt wurde. Wenn er innen am rechten Rand des Gehäuses anliegt verschiebt er sich nicht. Wenn er hingegen am linken Rand anliegt wird er beim Verschrauben nach

rechts verschoben.“ „Und was genau führt dazu, dass die Dichtung nur in manchen Fällen über Loch 3 liegt wenn sie sich verschiebt?“ „Auch das hängt davon ab, wie sie davor auf dem Gehäuse liegt. Liegt sie wie der Deckel links, wird sie einfach mit verschoben und liegt dann korrekt. Liegt sie zu Beginn rechts und der Deckel links, verschiebt der Deckel die Dichtung über Loch 3 hinaus.“ „Lass uns die Schritte zum Einlegen der Dichtung und des Deckels mit in unser Ablaufmuster aufnehmen“, sagte Denise und zeigte auf das Blatt, auf dem Hans den Ablauf aufgeschrieben hatte.

Nachdem Hans diese beiden Schritte ergänzt hatte fragte Denise: „Und was sollte richtigerweise passieren?“ Sie zeigte dabei wieder auf Hans' Notizen. Hans ging den Ablauf Schritt für Schritt durch und sagte dabei: „Die Dichtung sollte so eingesetzt werden, dass sie sich nicht über Loch 3 hinaus verschieben kann. Dazu müsste sie am linken Rand des Gehäuses platziert sein. Ebenso der Deckel. Der sollte aber am rechten Rand anliegen, damit er sich erst gar nicht verschieben kann. Aber das wird schwierig zu montieren und kann leicht vergessen werden.“ Hans überlegte. Dann fuhr er fort: „Oder wir ändern den Ablauf und setzen die Dichtung zuerst auf den Deckel und dann den Deckel zusammen mit der Dichtung auf das Gehäuse. Am besten am rechten Rand anliegend. Dann kann der Deckel nicht verrutschen und die Dichtung liegt genau darunter.“ Denise bat ihn, diesen Soll-Ablauf ebenfalls auf dem Blatt zu notieren. „Aber ob das klappt?“ entfuhr es Hans. Wissensgrenze, dachte Denise und sagte: „Nicht schlimm wenn Du es nicht genau weißt, was ist deshalb Dein nächster Schritt um das herauszufinden?“ „Ich werde einige Montageversuche mit diesem Soll-Ablauf machen und beobachten was passiert.“ „Und was erwartest du dann“, fragte Denise weiter. „Dass sich die Dichtung nicht über Loch 3 schiebt

FB5		Ablaufmuster		Datum: 6.7.16
Prozess: Montage Pumpendeckel				
Nr.	Arbeitsschritt	Zeit (soll)	Zeit (ist)	Ablaufskizze / Layout
1	Dichtung aufsetzen			[Grid area for drawing]
2	Deckel fügen			
3	Schraube 1 stecken			
4	Schraube 1 verschrauben*			
5	Schraube 2 stecken			
6	Schraube 2 verschrauben			
7	Schraube 3 stecken			
8	Schraube 3 verschrauben			
9	Schraube 4 stecken			
10	Schraube 4 verschrauben			
11	Schraube 5 stecken			
12	Schraube 5 verschrauben			
*Deckel verrutscht gelegentlich in Abhängigkeit von Positionierung. Dichtung verrutscht mit und überdeckt je nach Ausgangslage gelegentlich Loch 3.				

Abb. 1: Soll-Ablauf-Muster

wenn Schraube 1 verschraubt wird und dass es keine Beschädigungen an den Dichtungen gibt“, antwortete Hans. Sie schlossen den Coaching-Zyklus ab indem sie den nächsten Schritt auf dem Problemlösungsblatt notierten. Sie vereinbarten, sich morgen um 9:00 Uhr wieder zu treffen.

Das war jetzt deutlich anders gelaufen als bisher dachte Denise und ging zurück in Ihr Büro um zu überlegen woran das lag. Als sie den Coaching-Zyklus in Gedanken nochmals durchging wurde es ihr klar. Nachdem aus Frage 4 (nächster Schritt) zu schnell eine Lösung entstanden war, war sie mit Hans nochmals genauer auf den Ist-Ablauf des Prozesses eingegangen. Dann hatten sie diesem den Soll-Ablauf gegenüber gestellt. Dabei waren dann die beiden Ansatzpunkte Ausrichtung des Deckels und Platzierung des Deckels angekommen. Sie notierte sich die beiden Fragen: „Was genau passiert im Prozess, wenn das Problem auftritt?“ und „Was sollte richtigerweise passieren?“

Der Coach konnte durch diese beiden Fragen den Ist-Ablauf des Prozesses, der die Ursache enthielt (Deckel rutscht

wenn er links anliegt, Dichtung überdeckt Loch drei wenn sie rechts liegt) dem Soll-Ablauf gegenüber stellen (Deckel verschiebt sich nicht und Dichtung ist zum Deckel ausgerichtet). Das schien zwar nur marginal anders als die Lösungsvorschläge von Hans (Deckel mit geringerem Spiel, Dichtung mit Fixierung) der Unterschied war aber wichtig. Zur Reduzierung des Spiels gab es nur einen möglichen Weg: Die konstruktive Veränderung von Deckel oder Gehäuse. Lösungsmöglichkeiten um das Verschieben des Deckels zu verhindern gab es mehrere: Deckel rechts anlegen, Schraube 1 und 3 erst stecken, dann verschrauben. Genau so für die Dichtung: Dichtung links ausrichten, Dichtung an Deckel ausrichten und rechts anlegen, statt eine konstruktive Änderung der Dichtung. Das ist ein super Trick, dachte Denise und notierte ihn in ihr Coaching-Handbuch (s. Tipp 1).

Dann ging sie zum Coaching Zyklus mit Klaus. Er arbeitet gerade an der Reduzierung des Montageaufwands bei der Endmontage der Verkleidung, steckte aber etwas fest. Im Gespräch berichtete er ihr über seine Erfahrungen aus dem

letzten Schritt. „Ich habe den Prozess bei mehreren Mitarbeitern beobachtet. Jeder macht es etwas anders. Zudem ist selbst beim gleichen Mitarbeiter die Montagezeit jedes Mal eine andere“. Denise fragte: „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“ „Das weiß ich nicht“ antwortete Klaus, „es ist jedes Mal etwas anderes“. Denise überlegte, so kamen sie nicht weiter. Sie fragte: „Was genau passiert im Prozess?“ Als Klaus sie etwas verständnislos ansah, präzierte sie: „Wie genau läuft den der aktuelle Ist-Prozess ab?“ Klaus beschrieb grob die einzelnen Abschnitte bei der Montage der Verkleidung. Denise bat ihn, diese auf einem Blatt untereinander aufzuschreiben. Dann fragte sie: „Und wie lang dauern diese einzelnen Abschnitte heute?“ „Das schwankt eben“, antwortete Klaus. „Insgesamt brauchen wir zwischen 30 und 40 Minuten, um die Verkleidung zu montieren“, fuhr er fort. „Und was sollte richtigerweise passieren“ fragte Denise weiter, die ganz begeistert war, dass ihr neuer Trick auch hier zu helfen schien. Klaus überlegte kurz und antwortete dann: „Na ja, um unsere Ziel-

kosten zu erreichen, dürfte es nie länger als 25 Minuten dauern“. „Und wie lange sollte jeder der Montageschritte, die Du notiert hast, richtigerweise dauern“ setzte Denise nach. Klaus überlegte und machte sich einige Notizen neben den Arbeitsschritten auf seinem Blatt. Klaus wusste ungefähr in welchem Zeitrahmen die Schritte aktuell lagen und notierte dies neben den Schritten auf seinem Blatt. Darauf aufbauend konnte er eine erste Abschätzung treffen, wie sich die Zeit von 25 Minuten idealer Weise verteilen sollte. Eine kleine Tabelle entstand. Links die Arbeitsschritte und jeweils daneben die aktuellen Ist-Zeit und daneben die angestrebte Sollzeit. Er rechnete einige Male hin und her bis die Summe stimmt, dann hatte er sein erstes Soll-Ablauf-Muster mit den Sollzeiten für jeden Schritt. Das war jetzt wie ein nächster Ziel-Zustand, nur eine Ebene tiefer, dachte Denise und nahm den Ball wieder auf: „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, dieses Soll-Ablauf-Muster zu erreichen“ fragte sie Klaus. Es fiel auf, dass bei drei Schritten die Abweichung zwischen Ist und Soll besonders groß war und Klaus nannte

auch genau diese drei als Hindernisse. Nachdem er Eines ausgewählt hatte, das er als nächstes angehen wollte, fragte Denise: „Und was genau ist das Problem?“ „Das weiß ich nicht so genau, da muss ich einfach nochmal beobachten“ antwortete Klaus. Das ist zu unpräzise für den nächsten Schritt, dachte Denise. Es war schon öfter passiert, dass Klaus an der Wissensgrenze sofort vorschlug nochmals zu beobachten nach der Beobachtung aber ohne wesentliche neue Erkenntnisse zurückkam. Präzise Beobachtung war eines seiner Lernfelder. Das ist die Gelegenheit, meine Fragetechnik zur Präzisierung des nächsten Schritts zu testen, dachte Denise. Die hatte sie sich schon vor einiger Zeit überlegt. Eigentlich war ihr die Idee im Skiurlaub im Frühjahr gekommen. Da hatte sie sich für einen Tag einen privaten Skilehrer gegönnt, um ihre Fahrtechnik im Gelände zu verbessern. Jedesmal, wenn er ihr einen Tipp gegeben hatte und sie vorfahren sollte damit er wieder beobachten konnte, stellte er die gleiche Frage:

Worauf achtest Du jetzt bei dieser Fahrt? Zuerst hatte sie das etwas anstrengend gefunden, aber es half enorm zu fokussieren. Jetzt frage Sie Klaus: „Wie willst Du dazu vorgehen?“ Klaus überlegte und sagte dann: „Ich werde mich nur auf diesen Montageabschnitt konzentrieren und diesen mehrmals beim gleichen Mitarbeiter beobachten.“ „Und worauf achtest Du dabei“, fragte Denise weiter. „Na aus welchen Montageschritten im Detail dieser Abschnitt besteht und wie lange diese jeweils dauern“. „Denise ließ nicht locker: „Und was willst du dabei messen?“. Klaus überlegte wieder: „Die Dauer der einzelnen Schritte natürlich“ er machte eine Pause „aber das reicht nicht, wir brauchen zusätzlich die zeitlich Varianz jedes einzelnen Schrittes. Dann bekommen wir wirklich ein Bild darüber, wo die Probleme stecken.“ Denise war

5 Fragen für den Coach
Lösungsoffen - methodisch präzise!

Hallo... Wir hatten uns zum Coaching verabredet, passt es gerade?

(1) Was ist der ZIEL-ZUSTAND für diesen Prozess?
» ... (EKZ)... DAZU müssen wir... (FKZ)...

(2) Was ist der AKTUELLE Ist-Zustand...
» ... (EKZ)... WEIL... (FKZ)...

Aktuell, in Zahlen, als Verlauf.

...und was hast Du beim letzten Schritt HERAUSGEFUNDEN?
Erwartung messbar überprüfen.

(3) Welche HINDERNISSE halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen,
» Welche WEITEREN Hindernisse gibt es?
...welches EINE gehst Du als nächstes an,
...und WAS GENAU ist das Problem?
Wahre Ursache finden.

(4) Was ist DESHALB Dein nächster Schritt...
Präzise arbeiten.

... und was ERWARTEST Du dann?
Bezug zum Hindernis, in Zahlen.

(5) Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt HERAUSGEFUNDEN hast?
Schnell sein.

Vielen Dank für das Gespräch!

Vertiefende Fragen für Fortgeschrittene

2.1 Was heißt das in ZAHLEN?
2.2 Wie ist die PKZ heute/in der letzten Schicht/Stunde?
2.3 Wie hast Du diese Zahlen ermittelt? Zeig mal bitte.

2.4 Was war Dein LETZTER SCHRITT?
2.5 Was war dabei Deine ERWARTUNG?
2.6 Was ist TATSÄCHLICH passiert?
2.7 Was heißt das in ZAHLEN? Zeig mal bitte (vor Ort).

3.1 Welche Prozessparameter beeinflussen die PKZ?
3.2 Was ist dabei die UNERWÜNSCHTE WIRKUNG?
3.3 Wo tritt das Problem auf? Zeig mal bitte (vor Ort).
3.4 WANN tritt das Problem auf?
3.5 WAS GENAU passiert im Prozess, wenn/damit das Problem auftritt? (Ablauf-Muster)
3.6 Wie können wir das Problem SIMULIEREN (ein/aus)?
3.7 Was SOLLTE richtigerweise passieren?

WISSENSGRENZE: ...ich weiß es nicht.
Nicht schlimm wenn Du es nicht weißt, ... Frage 4

4.1 Wie willst Du dazu VORGEHEN?
4.2 WORAUF ACHTEST Du dabei?
4.3 WAS willst Du dabei MESSEN?
4.4 WIE willst Du das DOKUMENTIEREN?
4.5 Was erwartest Du im BEZUG AUF DAS HINDERNIS?
4.6 Was heißt das in ZAHLEN?
4.7 Was erwartest Du nach dem Schritt zu WISSEN?

5.1 Was tust Du dazu ALS ERSTES?
5.2 Was kannst Du dazu HEUTE NOCH tun?

Abb. 2: Die Merkkarte für den Coach - Download bei www.lernzone.com

begeistert wie der Ablauf der Fragen zur Präzisierung des nächsten Schrittes wirkte und stellte ihre letzte Frage: „Wie willst du das dokumentieren?“ Klaus überlegte länger und schlug dann folgendes vor: „Ich würde die Zeiten in einer Tabelle erfassen. Daraus könnte ich ein Diagramm mit einem Balken für jeden Schritt machen, der jeweils pro Schritt die kürzeste und die längste beobachtete Zeit darstellt. Dann sehen wir auf einen Blick, wo grundsätzlich die längste Zeit benötigt wird und wo die größten Schwankungen sind.“ Denise fand das gut. Jetzt hatten sie wirklich einen präzisen nächsten Schritt. Sie besprachen noch die genaue Erwartung und vereinbarten den Termin für den Coaching-Zyklus am nächsten Tag. Zurück im Büro notierte Denise die 4 Fragen die sie zur Präzisierung des nächsten Schritts verwendet hatte als neuen Tipp in ihr Handbuch (Tipp 2). Auch die Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Ablauf hatte hier geholfen. Es gab also noch eine zweite Anwendung für diesen Tipp. Durch die Gegenüberstellung hatte sie Klaus helfen können, Hindernisse zu finden. Ein neuer, präziserer Ziel-Zustand war entstanden und sie waren mit der Prozessanalyse eine Ebene detaillierter geworden. Ja, ein echter Super-Tipp, dachte Denise.

Am Abend hatte sie sich mit Mark zum Essen verabredet. Sie gingen in die Düsseldorfer Altstadt. Als Denise am nächsten Morgen ins Büro kam dachte sie noch immer an den gestrigen Abend. Der war wirklich schön gewesen. Nach dem Essen waren sie noch auf ein Bier im Schlüssel gewesen und danach an

Die KATA-Regeln

Tipp 18 Ist-Soll-Vergleich. Durch Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Ablauf (z.B. Inhalt, Reihenfolge, Zeit, Weg) kann der Coach dem Verbesserer in zwei Weisen helfen:

- 1) Der Verbesserer erkennt noch keine Hindernisse: Aus den Unterschieden von Ist- und Soll-Ablauf ergeben sich die Hindernisse, die angegangen werden müssen. Oft entsteht dadurch ein präziserer, nächster Zielzustand den wir anstreben – das Soll-Ablauf-Muster.
- 2) Der Verbesserer findet keine Lösung oder hat sich mit einer Lösung veranlagt, die nicht oder nur schwer umgesetzt werden kann. Durch Betrachtung des Soll-Ablaufs finden sich oft lösungsoffene Ansatzpunkte, die den Prozess beeinflussen und für die es dann ganz andere Lösungen gibt, an die wir bisher noch nicht gedacht hatten. Ein Schritt zurück zum Prozess führt oft zum Durchbruch bei der Findung einfacher aber wirkungsvoller Lösungen.

Die zwei Coaching-Fragen dazu:

Was Genau passiert im Prozess, wenn/damit das Problem auftritt?

Was Sollte richtigerweise passieren?

Tipp 19 Präzise arbeiten beim nächsten Schritt. Oft sind wir als Coach froh, wenn wir endlich beim nächsten Schritt angekommen sind und geben uns mit pauschalen Aussagen wie „Ich beobachte nochmal“ oder „Ich teste das“ zufrieden. Das holt uns beim nächsten Coaching-Zyklus ein. Die Erkenntnisse aus dem vereinbarten Schritt sind dürftig und helfen oft nicht weiter. Deshalb dran bleiben und präzise arbeiten!

Die Coaching-Fragen dazu:

Wie willst du dazu vorgehen?

Worauf achtest du dabei?

Was willst du dabei messen?

Wie willst du das dokumentieren?

Abb. 3: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

der Rheinpromenade spazieren gegangen. Als sie an am Geländer standen und die Schiffe beobachteten, hätte Denise am liebsten Marks Hand genommen. Sie hatte den Eindruck, dass er nichts dagegen gehabt hätte, aber sie hatte sich nicht getraut. Da hilft die Kata wohl nicht weiter, dachte sie und musste lachen. Am

Nachmittag würde sie Mark treffen. Er hatte sie gebeten, ihn bei zwei seiner Coaching-Zyklen mit seinen Mitarbeitern zu beobachten und ihm Feedback zu geben. Lesen sie beim nächsten Mal wie Denise Mark Feedback gibt und dabei feststellt, dass hilfreiches Feedback zu geben schwierig ist. ■

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



Hier finden Sie einen Link zu den bisherigen Artikeln und die Formulare zum Download:
lernzone.de/artikel.html