

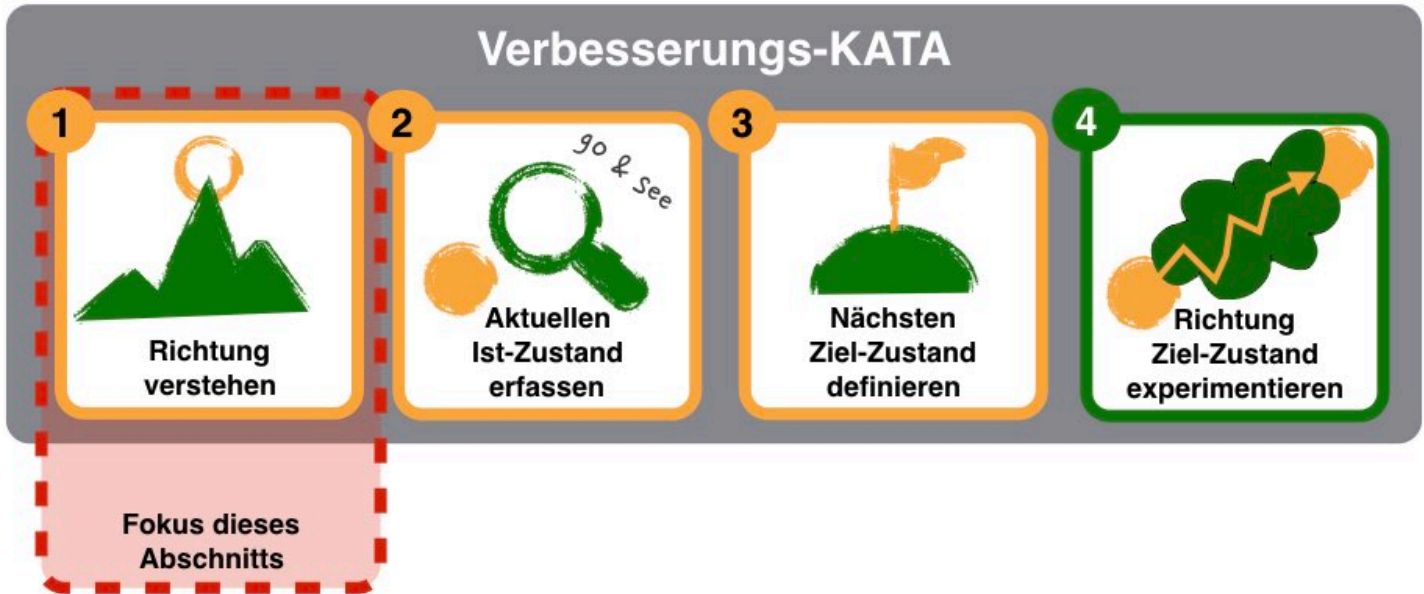


*"Wir brauchen Führungskräfte, die
Orangenbäume pflanzen, nicht
Manager, die aus gepflückten
Orangen, den letzten Saft pressen."*

Kochrezepte zum Start

Wie wir mit der Verbesserungs-Kata starten können.

Zuerst sollten wir die Richtung verstehen



„Ohne Richtung, keine Verbesserung“



LEITFRAGEN um die Richtung zu verstehen

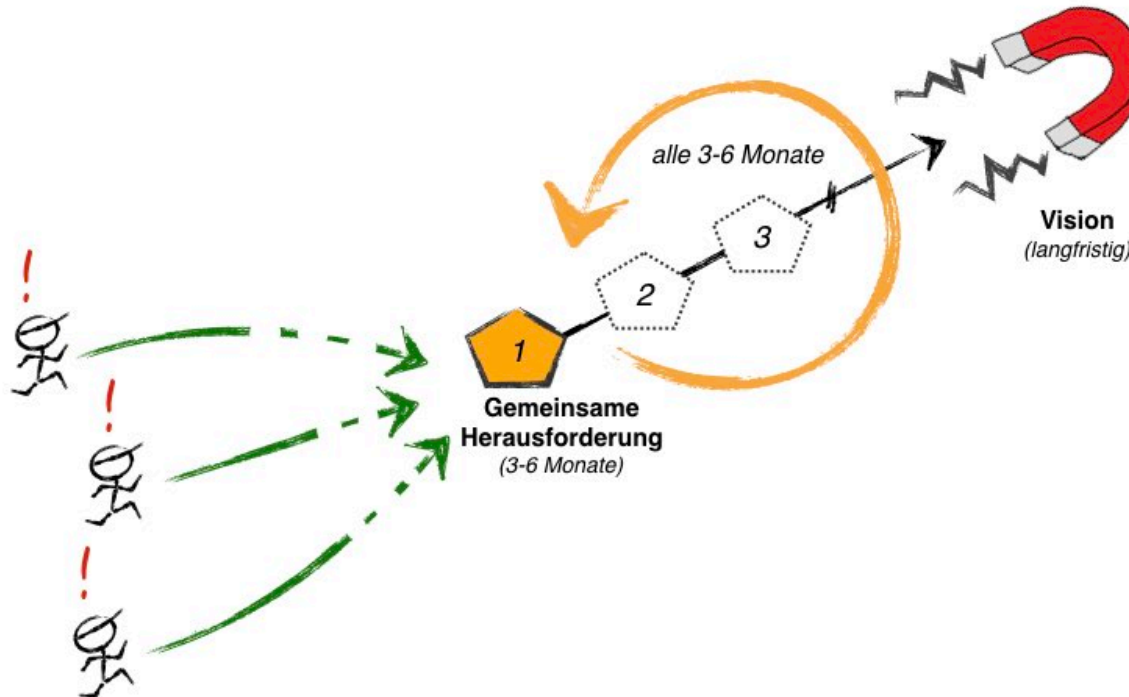
Leitfragen um die Richtung / Herausforderung zu verstehen

- (1) Welches Thema, welchen Prozess willst Du verbessern?
- (2) Welches Ziel willst Du dabei erreichen?
- (3) Welchem übergeordneten Ziel dient das?
- (4) Notiere Deine Gedanken im Feld Übergeordnete Herausforderung im T-Formular CT1.
- (5) Notiere ebenfalls in den dafür vorgesehenen Feldern:
 - Was ist der Prozess / das Thema
 - Wer ist Verbesserer
 - Wer ist Coach

1



Die Richtung für die Prozesse ergibt sich aus der gemeinsamen, übergeordneten Herausforderung.





Die Ziele der verschiedenen Ebenen sollten logisch und mathematisch verknüpft sein.

	Richtung verstehen	Aktuellen Ist-Zustand erfassen	Nächsten Ziel-Zustand definieren	
Unternehmen	In welche Richtung müssen wir unser Unternehmen langfristig entwickeln?	Wo steht unser Unternehmen heute?	Welche Durchbruchziele müssen wir deshalb in unseren Hauptprozesse in den nächsten 1 bis 3 Jahren erreichen?	EKZ Bild PKZ
Hauptprozess	Was ist die Herausforderung für diesen Hauptprozess?	Wie läuft dieser Hauptprozess heute ab?	Welche Schlüsselstellen müssen wir deshalb in den nächsten 3-6 Monaten verändern und was müssen wir dort erreichen?	EKZ Bild PKZ
Teilprozess	Was ist die Herausforderung an der Schlüsselstelle?	Wie läuft mein Teilprozess heute ab?	Welchen Ziel-Zustand muss ich in den nächsten 1 bis 4 Wochen in meinen Teilprozess erreichen?	EKZ Bild PKZ



Richtung Verstehen und Logik überprüfen

Richtung verstehen

Aktuellen Ist-Zustand erfassen

Nächsten Ziel-Zustand definieren

Unternehmen

Langfristig wollen wir als Unternehmen erreichen, dass...

..wird das dazu beitragen, dass wir, bis in 1 Jahr, im Hauptprozess abc erreichen, dass...

DAZU

DANN

Hauptprozess

...müssen wir im Hauptprozess abc bis in 1 Jahr erreichen, dass...

...wird das dazu beitragen, dass wir, bis in 3 Monaten, an der Schlüsselstelle xyz erreichen, dass...

DAZU

DANN

Teilprozess

...müssen wir an der Schlüsselstelle xyz bis in 3 Monaten erreichen, dass...

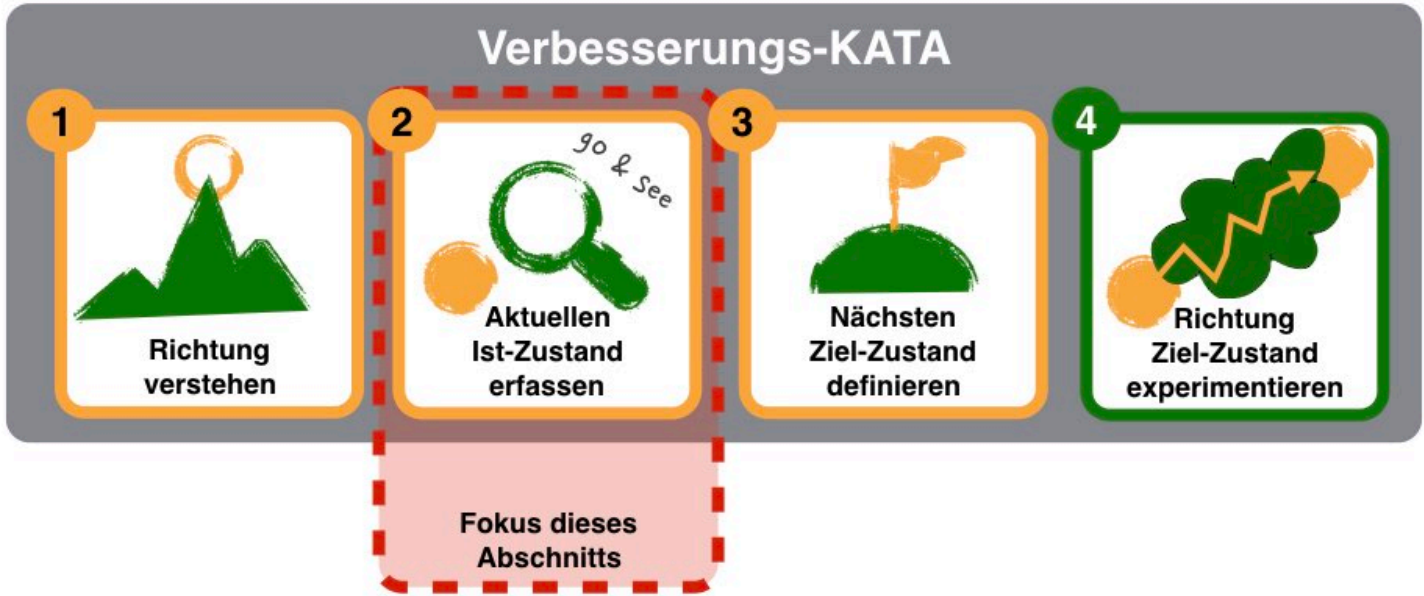
Wenn ich in meinem Teilprozess, bis in 4 Wochen, erreiche, dass...



Herausforderungs-Kaskade

Hauptprozess:			Zeitraum:		
#	Thema und Kennzahl [Bezeichnung + Einheit]	Ist-Wert am (__. __. __)	Ziel-Wert am (__. __. __)	Verbesserer	Coach

Als nächstes wollten wir den aktuellen Ist-Zustand erfassen



„Gehe vor Ort und mach dir selbst einen Eindruck mit deinen eigenen Augen.“

LEITFRAGEN um den Ist-Zustand zu erfassen



Leitfragen um den aktuellen Ist-Zustand zu erfassen

(1) Wie läuft der Prozess aktuell wirklich ab?

Verschafe Dir einen ersten Überblick in Form eines Blockdiagramms, einer Layoutskizze, eines Ablaufdiagramms oder einer Swimlane Darstellung. Gehe dazu selbst vor Ort und beobachte.

☞ *Nutze Formblatt PB1.*

(2) Wenn es mehrerer Teilprozesse gibt, welchen willst Du zuerst verbessern?

Beobachte dann noch genauer wie dieser abläuft.

☞ *Nutze dazu Formblatt PB2.*

(3) Wie stabil ist der Prozess/Teilprozess heute?

Miss mehrere Zyklen. Stelle Dich dazu gedacht an das Ende des Prozesses und miss mehrmals die Zeit zwischen der Fertigstellung von zwei „Produkten“.

☞ *Nutze dazu Formblatt PB3.*



KOCHREZEPT: Aktuellen Ist-Zustand erfassen

(1) Kundennachfrage verstehen

- Was sind die Kundenanforderungen (Zeit, Qualität, Kosten)?
- Was müssen wir deshalb im Prozess erreichen? ⇔ Erster Ansatz: 20% Verlust einplanen

(2) Erster Eindruck vom Prozess

- Wo sind Start- und Endpunkt des Prozesses?
- Was sind die wesentlichen Arbeitsschritte? ⇔ Zeichne ein Layout oder Blockdiagramm vom Prozess.
- Wie viele Personen sind am Prozess beteiligt? Wer macht was? ⇔ Ordne im Blockdiagramm oder Layout zu.
- Welche wiederkehrenden Muster sind erkennbar?

(3) Prozessstabilität und Arbeitsinhalt pro Person ermitteln

- Wie stark schwankt das Ergebnis des Prozesses?
- Wie groß ist der Aufwand bei jedem Durchlauf bei jedem Beteiligten?
- Wie stark schwankt der Aufwand bei jedem?

(4) Ressourcenbedarf ermitteln

- Welche Ressourcen (Software / Hardware) werden benötigt?
- Was sind die Anforderungen (Zeit, Qualität, Kosten) an diese Ressourcen?
- Gibt es einen Engpass? Wenn ja, wo?

(5) Prozessqualität ermitteln

- Wo entsteht Ausschuss oder Nacharbeit und wie viel?
- Wie hoch ist die Reklamationsquote des Kunden? (*intern oder extern*)

Zuerst ermitteln wir die Prozessgrenzen und erstellen eine Blockdiagramm. Verwende dazu das Formblatt Prozessübersicht (PB1).

PB1 Prozessübersicht (Layout / Blockdiagramm)	
Prozess: Wareneingang: Entladen LKW	Datum: 12.07.2006
Beobachter: Tilo Schwarz	

2
Zeichne VOR der Beobachtung 2 parallel Linien auf das Blatt.

1
Zuerst die Kopfzeile ausfüllen.

3
Lege die Prozessgrenzen fest.

LKW dockt an | **Ausladen** | **Umpacken** | **Einladen** | **Tor schließt**

93s 245s 103s

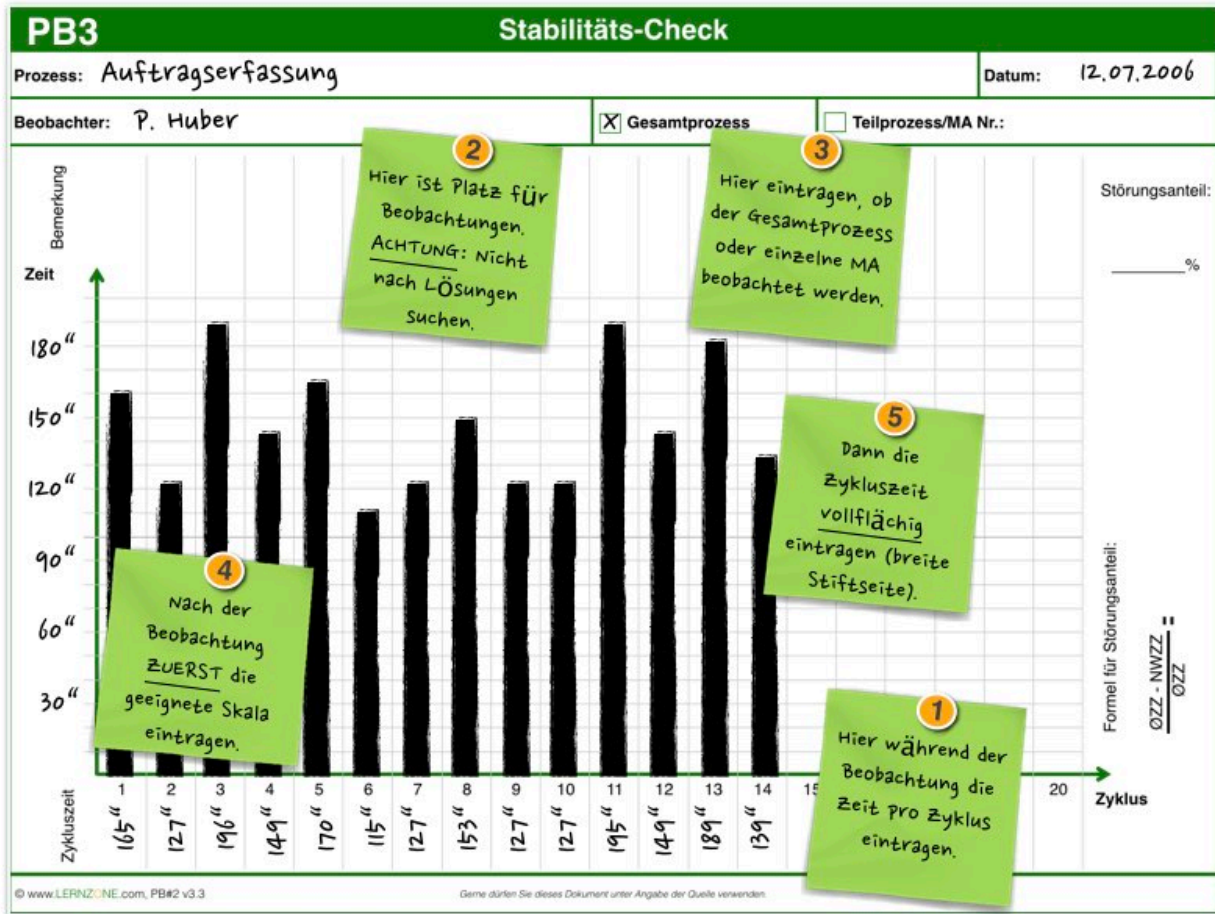
4
Wenn sich die Tätigkeit ändert, notiere zunächst die Zeit.

5
Für Profis: Skizziere die Zuordnung der Teammitglieder.

Bezeichnung	10 Stk.	Wichtiger Input (Material/ Information)	3 Mitarbeiter	Laufweg/ Arbeitsabfolge	Pressen Anlage	Fügen variabler Inhalt	FIFO
-------------	---------	---	---------------	-------------------------	----------------	------------------------	------

© www.LERNZONE.com, PB#1 v3.4 Gerne dürfen Sie dieses Dokument unter Angabe der Quelle verwenden.

Verwende zur Ermittlung der Prozessstabilität das Formblatt Stabilitäts-Check (PB2)



Prozessschritte besser verstehen und Muster erkennen mit dem Formblatt PB3

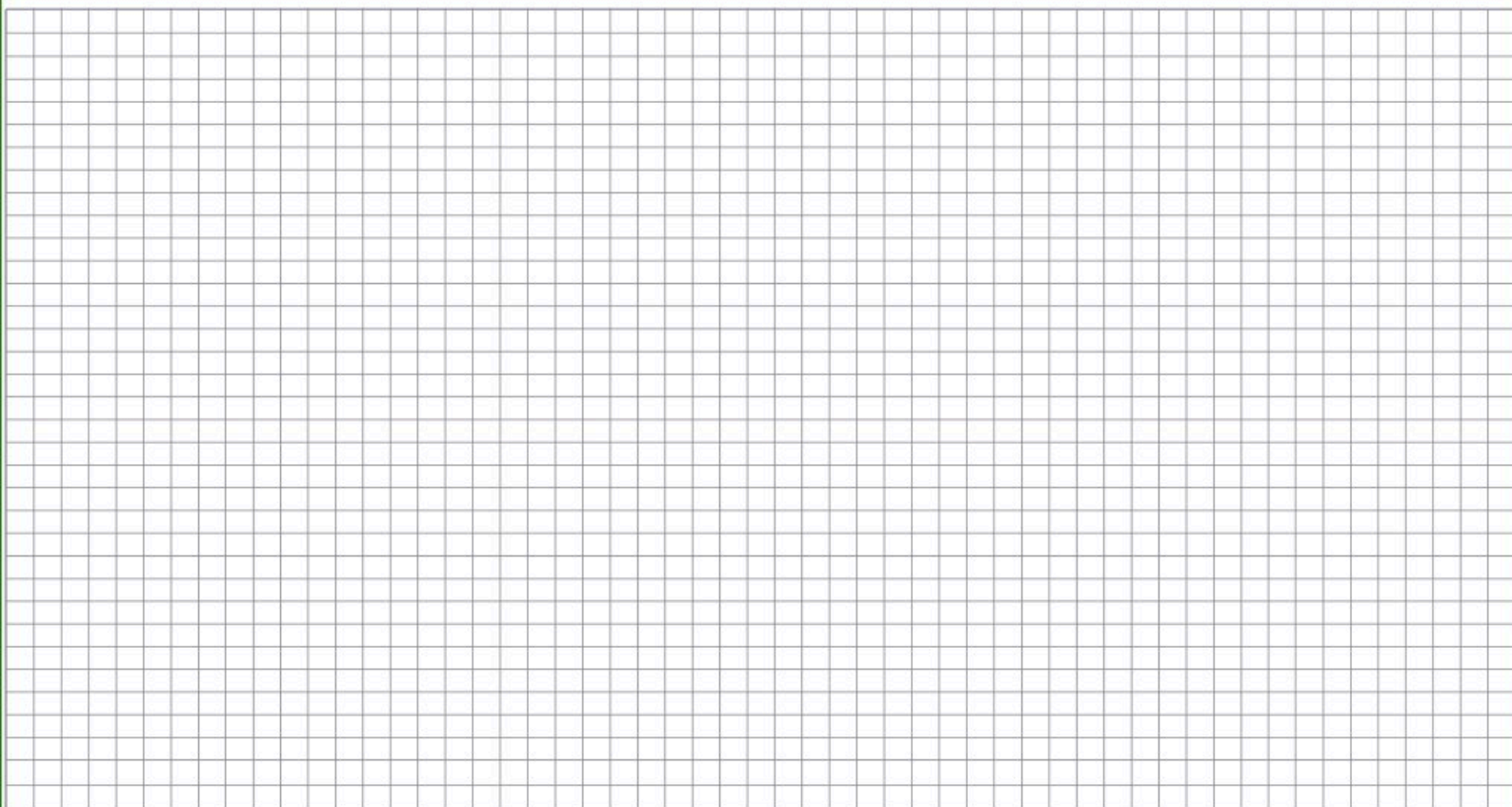
PB2		Ablaufmuster			
Prozess: Wareneingang: Entladen LKW / Teammitglied 3			Datum: 12.07.2006		
Nr.	Arbeitsschritt	Zeit (soll)	Zeit (ist)	Ablaufskizze / Layout	
1	Kartons tragen		32 s		
2	Hubwagen holen		86 s		
3	Paletten ausladen		122 s		
4	Paletten wegbringen		93 s		
5	Hubwagen holen		43 s		
6	Wartezeit		54 s		

© www.LERNZ ONE.com v3.3 Gerne dürfen Sie dieses Dokument unter Angabe der Quelle verwenden.

Prozess:

Datum:

Beobachter:



Bezeichnung

Teilprozess/ Arbeitsplatz



10 Stk.

Puffer/Arbeitsvorrat



Wichtiger Input
(Material/ Information)



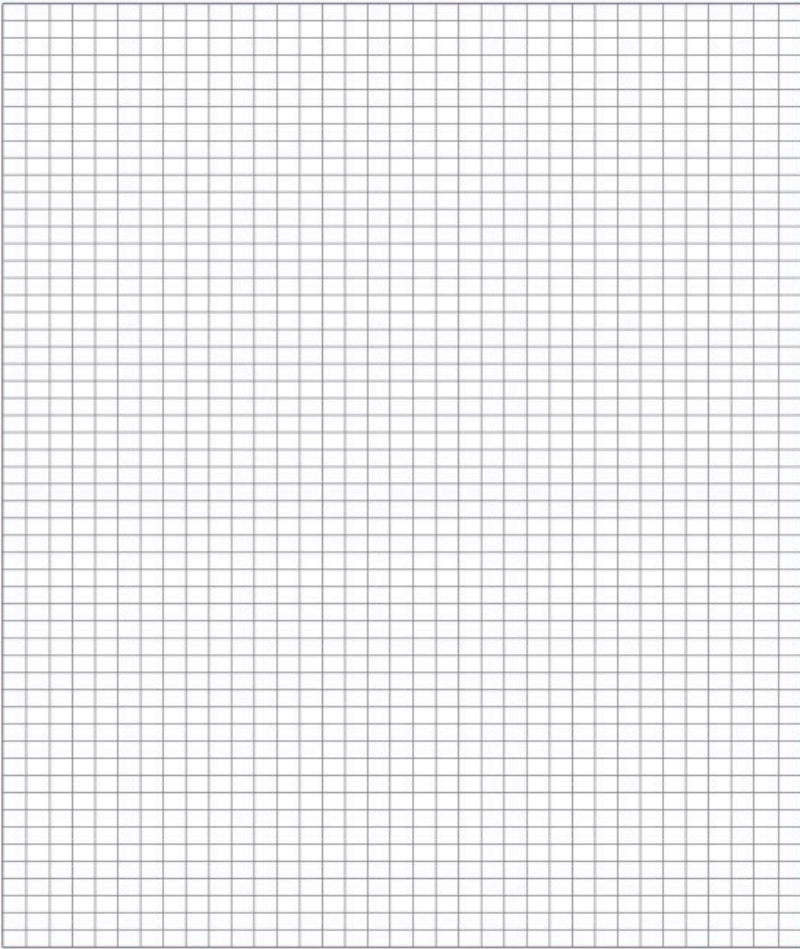
Mitarbeiter



Laufweg/
Arbeitsabfolge

Prozess:

Datum:

Nr.	Arbeitsschritt	Zeit <i>(soll)</i>	Zeit <i>(ist)</i>	Ablaufskizze / Layout
				

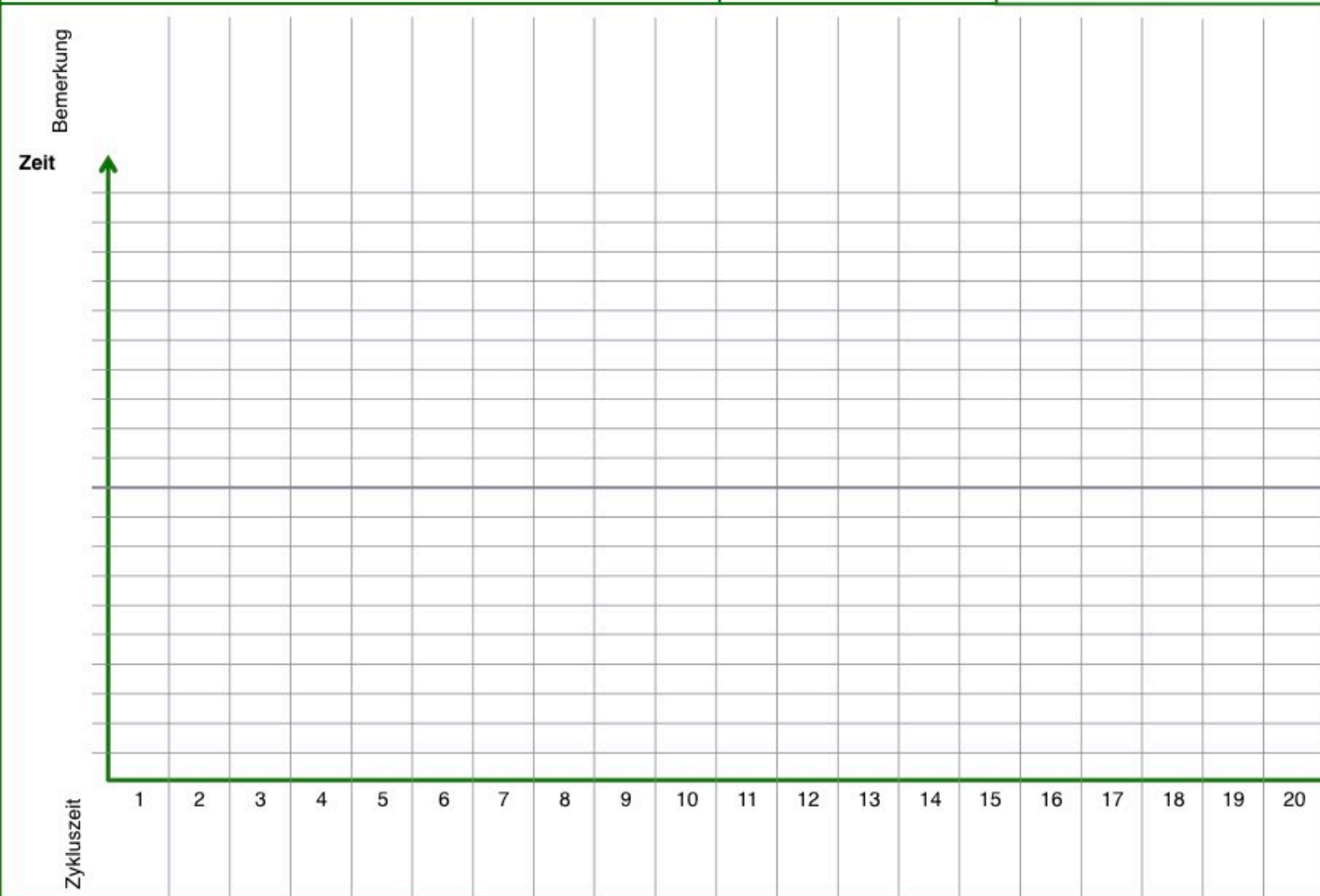
Prozess:

Datum:

Beobachter:

Gesamtprozess

Teilprozess/MA Nr.:



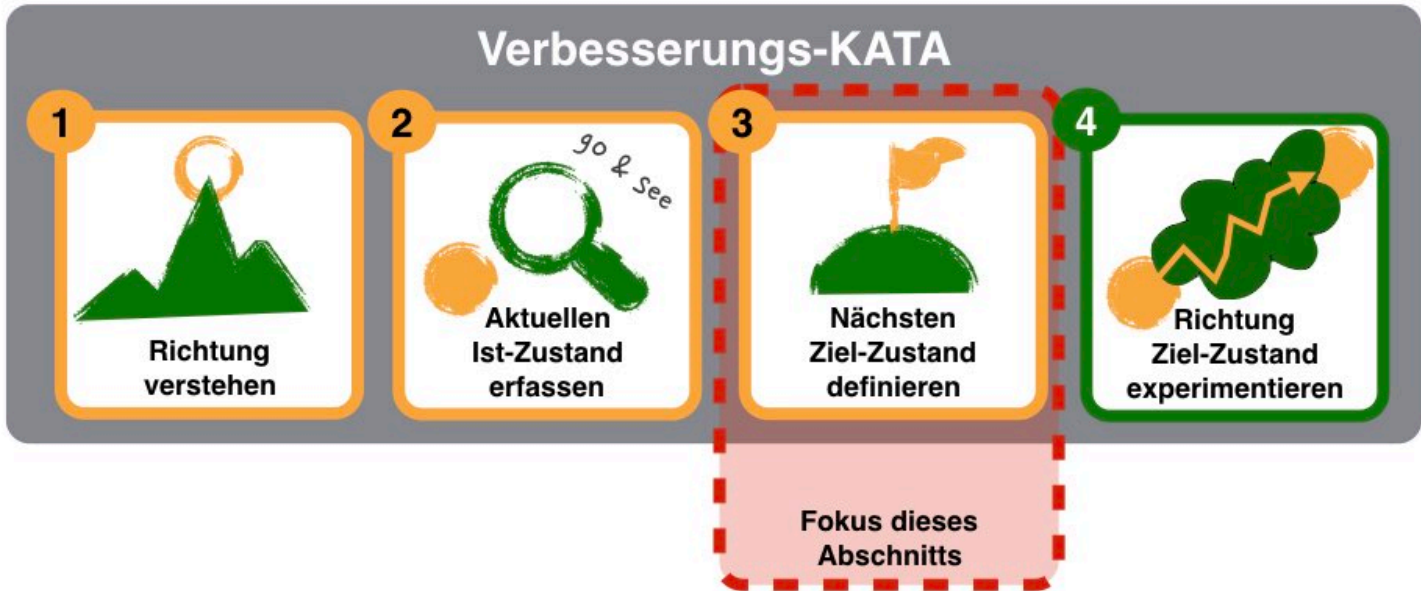
Störungsanteil:

_____ %

Formel für Störungsanteil:

$$\frac{\text{ØZZ} - \text{NWZZ}}{\text{ØZZ}} =$$

Jetzt können wir unseren nächsten Ziel-Zustanden definieren



*„Ein numerisches Ziel erreicht nichts ohne Prozess.
Nur der Prozess ist wichtig, nicht das Ziel“*

William Edward Deming

Besser Ziele in 4 Schritten

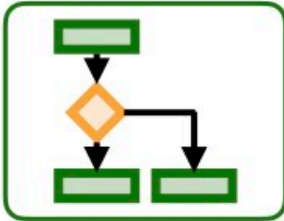
= Bessere Ergebnisse durch Prozessziele =



Ergebniskennzahl zur Wirkungsmessung (EKZ)

Leitfrage: Welche messbare Wirkung streben wir an?

Die EKZ ist meist aus der übergeordneten Herausforderung abgeleitet. Am Anfang kann hierzu auch eine bereits vorhandene Zielkennzahl verwendet werden.



Soll-Bild vom Prozess / Soll-Ablauf Muster (SAM)

Leitfrage: Was sind die entscheidenden Stellen, die wir im Prozess verändern müssen? Wo sind Engpässe? Wie sollte der Prozess richtiger Weise ablaufen, damit die angestrebte Wirkung erreicht wird?

Tipp: Keine Angst für der rosaroten Brille!



Prozesskennzahl zur Fortschrittsmessung (PKZ)

Leitfrage 1: Woran müssen wir als erstes arbeiten um dem Soll-Ablauf näher zu kommen.

Leitfrage 2: Wie können wir kurzzyklisch (täglich) messen, ob wir dem angestrebten Soll-Ablauf Muster näher kommen?



Termin

1 bis 4 Wochen sind ein guter Zeitraum für den nächsten Zielzustand. Wir wollen den „Elefant in Scheiben schneiden“. Zudem: Ein kurzer Zeithorizont hilft uns in schnellen kleinen Experimenten zu denken und zu arbeiten.

Tipp: Jeden Tag ein kleiner Schritt in besser als große Pläne!

KOCHREZEPT: Den nächsten Ziel-Zustand definieren

Den nächsten Ziel-Zustand definieren

4 Elemente für Deinen ersten Ziel-Zustand:

- Ergebniskennzahl zur Wirkungsmessung (EKZ)
Diese ist meist aus der übergeordneten Herausforderung abgeleitet. Am Anfang kann hierzu auch eine bereits vorhandene Zielkennzahl verwendet werden.
- Soll-Bild oder Beschreibung des Soll-Ablaufs vom Prozess
- Prozesskennzahl zur regelmäßigen (täglich) Fortschrittsmessung in Richtung des Soll-Bilds und im Bezug auf den Arbeitsfokus
- Termin bis wann wir den nächsten Zielzustand erreichen wollen.

Leitfragen:

- (1) Wie will ich die Wirkung messen bzw. messen ob ich meinem Ziel näher komme?
Das ist Deine Ergebnis-Kennzahl (EKZ). Trage Kennzahl, Einheit und den Ist-Wert im T-Formular (CT1) in der Zeile EKZ ein.
- (2) Wie sollte der Prozess deshalb richtiger Weise ablaufen?
Mache dazu eine kleine Skizze der Ist-Situation des Prozessablaufs im linken Feld des T-Formulars. Überlege dann was sich im Ablauf des Prozesses verändern muss, um das Ziel zu erreichen. Skizziere den Soll-Ablauf auf der rechten Seite.
- (3) Wie kann ich jeden Tag messen, ob ich dem Soll-Bild näher komme?
Das ist Deine Prozess-Kennzahl (PKZ). Trage Kennzahl, Einheit und den Ist-Wert im T-Formular (CT1) in der Zeile PKZ ein.
- (4) Trage jetzt den Termin für Deinen ersten Ziel-Zustand auf dem Formblatt CT1 rechts oben ein. 1 bis maximal 4 Wochen sind ein guter Zeitraum.
- (5) Welchen Zustand willst Du im Bezug auf das Soll-Bild bzw. welchen Wert im Bezug auf Deine Prozess-Kennzahl bis zu diesem Termin erreichen?
Hebe diesen Fokus in Deinem Sollbild auf der rechten Seite farblich hervor und Trage den Zielwert für die Prozess-Kennzahl in der Zeile PKZ auf der rechten Seite ein.
- (6) Welcher Wert wird sich rechnerisch deshalb für deine Ergebnis-Kennzahl zum Zieltermin einstellen?
Trage diesen Wert als Zielwert für die Ergebnis-Kennzahl in der Zeile EKZ auf der rechten Seite ein.
- (7) Bravo! Dein erster Ziel-Zustand ist fertig definiert. Jetzt kann es losgehen.

KOCHREZEPT: Das T-Formular CT1 ausfüllen

CT1		Nächster Ziel-Zustand	
Prozess:	Schritt 2: Welchen Prozess wollen wir verbessern?	Termin:	Schritt 8: Termin für den nächsten Ziel-Zustand
Verbesserer:	Coach:		
Übergeordnete Herausforderung:			
Schritt 1: Übergeordnete Herausforderung beschreiben ... DAZU ... DAZU ... DAZU			
Ausgangs Situation		Ziel-Zustand	
EKZ ist:	Schritt 3: Ergebniskennzahl eintragen	EKZ Ziel:	Schritt 10: Welcher Wert ergibt sich für die EKZ bis zum Termin?
PKZ ist:	Schritt 9: Was ist die Prozess-Kennzahl und welchen Zielwert erreichen wir zum Termin?		
Rahmenbedingungen/Ist-Ablaufmuster/Prozess-Parameter:		Rahmenbedingungen/Soll-Ablaufmuster/Prozess-Parameter:	
Schritt 4: Aktuellen Ist-Zustand beschreiben (Zahlen + Bild)		Schritt 5: Rahmenbedingungen übertragen: Was darf ich nicht verändern / was ist festgelegt? (Sicherheit, Qualität,...,Budget)	
		Schritt 6: Variablen übertragen: Welche Werte müssen sich wie verändern, damit wir den Zielwert der Ergebniskennzahl erreichen?	
		Schritt 7: Soll-Ablauf Muster zeichnen Wie muss der Prozess dann ablaufen?	

CT1 Nächster Ziel-Zustand

Prozess:		Termin:
Verbesserer:	Coach:	
Übergeordnete Herausforderung:		
Ausgangs Situation	Ziel-Zustand	
EKZ ist:	EKZ Ziel:	
PKZ ist:	PKZ Ziel:	
<i>Rahmenbedingungen/Ist-Ablaufmuster/Prozess-Parameter:</i>	<i>Rahmenbedingungen/Soll-Ablaufmuster/Prozess-Parameter:</i>	

Kochrezept für die Experimente zum Ziel-Zustand

Verbesserungs-KATA

1



Richtung
verstehen

2



Aktuellen
Ist-Zustand
erfassen

3



Nächsten
Ziel-Zustand
definieren

4



Richtung
Ziel-Zustand
experimentieren

Fokus dieses
Abschnitts

*„Der gesunde Menschenverstand ist nur eine Anhäufung von
Vorurteilen, die man bis zum 18. Lebensjahr erworben hat.“*




Albert Einstein

Merkkarte: Verbesserungs- und Coaching-KATA

zum Ausschneiden

Die Coaching-KATA

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

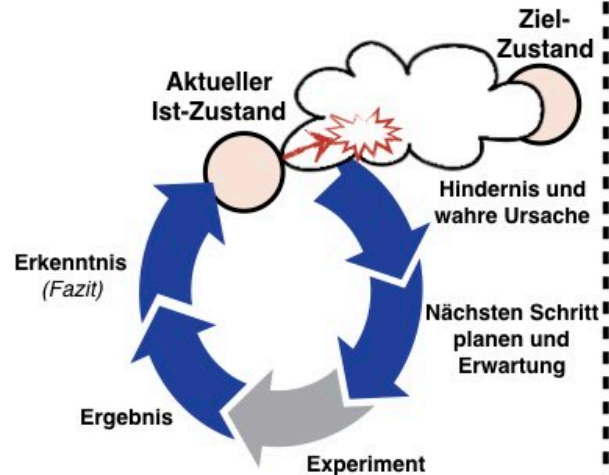
- (1) Was ist Dein ZIEL-ZUSTAND für diesen Prozess?
- (2) Was ist der aktuelle IST-ZUSTAND...
...und was hast Du beim letzten Schritt HERAUSGEFUNDEN?

- (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?
- (4) Was ist DESHALB Dein nächster Schritt...
...und was ERWARTEST Du dann? 
- (5) Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt HERAUSGEFUNDEN hast?

Vielen Dank für das Gespräch!

v4.9

www.KATA-SCHOOL.de

Die Verbesserungs-KATA



www.KATA-SCHOOL.de