

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 7: Coaching-Zyklen anhand der fünf Fragen

Das Zusammenspiel von Verbesserungs- und Coachingkata ist entscheidend für den Erfolg der Verbesserungsaktivitäten. Regelmäßige Coaching-Zyklen sollen den Übenden befähigen, den Ziel-Zustand zu erreichen – indem er erfolgreich die Verbesserungskata anwendet. Um seine direkten Führungskräfte erfolgreich zu coachen, hat der Coach eine standardisierte Vorgehensweise: Die Frageroutine, die im Kontext der täglichen Verbesserung von großer Bedeutung ist, da mit ihrer Hilfe bei richtigem Einsatz das Potenzial der Mitarbeiter für die Verbesserungsaktivitäten genutzt wird.

von Sabine Leikep und Marco Kamberg

Der Coach stellt sicher, dass die Verbesserung täglich stattfindet, er ist quasi der „Motor der Verbesserungskata“. Er reguliert die Geschwindigkeit der Verbesserungsaktivitäten und das Aktivitätsniveau des Verbesserers. Ähnlich wie beim Autofahren: Dort bestimmt der Fahrer die Geschwindigkeit indem er mehr oder weniger Gas gibt. Was das Gas beim Auto ist, sind hier die regelmäßigen Coachings im Kontext der Verbesserungsaktivitäten (Gas geben und zurücknehmen = mehr oder weniger Coachings). Wie viel „Gas“ der Coach geben kann und muss, hängt u. a. von den Fähigkeiten des Verbesserers, der Schwierigkeit des Ziel-Zustandes und der Vereinbarkeit der Verbesserungsaktivitäten mit dem Tagesgeschäft des Verbesserers ab.

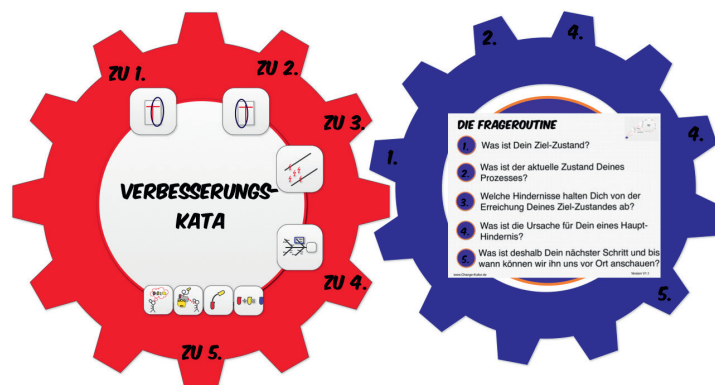
Tägliche Coachingzyklen sind wichtig

In der Praxis hat es sich bewährt, Coaching-Zyklen täglich durchzuführen. Idealerweise findet der erste schon am Vormittag statt. Planen Sie einen Zyklus für jeden Lernenden zu einer festgelegten Zeit ein. Am „einfachsten“ ist dies zu Beginn des Arbeitstages. Dies hat den Vorteil, dass der Lernende dann bereits

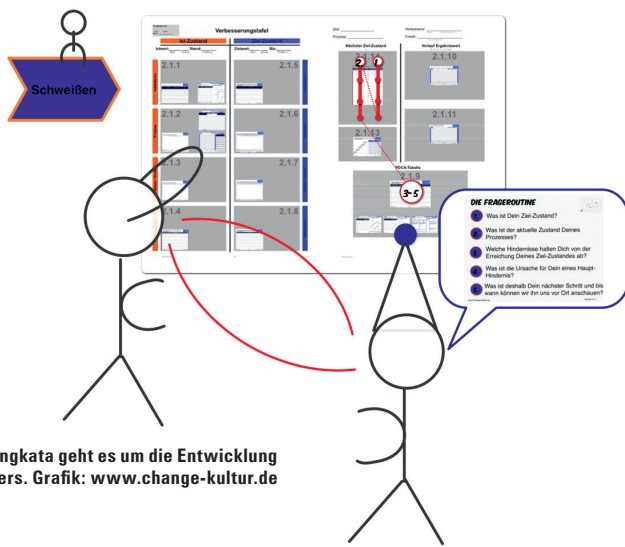
am selben Tag den nächsten Schritt (nächsten PDCA) durchführen kann. Unternehmen, die auf diese Art vorgehen, planen üblicherweise keine Meetings vor 10 Uhr am Vormittag. Coaching-Zyklen dauern normalerweise 15 bis 30 Minuten. Die Dauer hängt davon ab, wie routiniert Verbesserer und Coach sind. Wenn sie kürzer oder länger sind, deutet dies eventuell auf eine Schwachstelle hin. Je nach Bedarf und verfügbarer Zeit können Coach und Lernender an einem Tag mehrere Coaching-Zyklen durchführen.

Das Coaching ist darauf ausgerichtet, den Verbesserungsprozess voranzutreiben und bei Verbesserer und Coach die Kata zu trainieren. Damit die Coachings schnell

und zielgerichtet ablaufen, muss auf jede Frage eine klare Antwort vom Verbesserer kommen. Nur so können Coachings innerhalb von 15 Minuten stattfinden. Um dies zu erreichen finden die Coachings immer vor Ort AM Prozess statt. So hat das Gespräch einen klaren Bezug zum realen Geschehen, und Unklarheiten können schnell beseitigt werden. Um die Struktur im Gespräch zu stützen wird das Gespräch *IMMER* an der Verbesserungstafel, die vor Ort steht, durchgeführt. Auf diese Weise sind alle wesentlichen Informationen visualisiert, und das Gespräch kann sich auf die neuen Informationen – das vom Verbesserer neu erlernte Wissen aus dem letzten Schritt – konzentrieren.



Coachingkata und Verbesserungskata sind eng miteinander verzahnt. Führungskräfte nutzen die Coachingkata zur Steuerung des Verbesserungsprozesses - je mehr Coachingzyklen durchgeführt werden, desto schneller kann man voranschreiten. Grafik: www.change-kultur.de



Bei der Coachingkata geht es um die Entwicklung des Verbesserers. Grafik: www.change-kultur.de

Die 5 Fragen und ihre Reihenfolge

Zielsetzung des Coachings ist es, die Verbesserungsaktivitäten voranzutreiben. Um ein effektives und zielgerichtetes Gespräch zu führen, nutzt der Coach die Frageroutine. Durch die Frageroutine erhält er innerhalb der kurzen Zeit alle relevanten Informationen zum aktuellen Status des Verbesserungsprozesses. Zudem sorgt die Frageroutine für eine faire Zusammenarbeit zwischen Verbesserer und Coach, da beide wissen, wie das Gespräch abläuft, welche Informationen benötigt werden und welche Antworten erwünscht sind. Inhalt und Reihenfolge der Frageroutine:

1. Was ist der Ziel-Zustand?
2. Was ist der aktuelle Zustand des Prozesses?
3. Welche Hindernisse halten uns von der Erreichung des Ziel-Zustands ab?
4. Was ist die Ursache für das eine Haupt-Hindernis?
5. Was ist deshalb der nächste Schritt und bis wann soll er getan werden?

Mithilfe dieser Frageroutine erhält der Coach alle relevanten Informationen über den Prozess und den aktuellen Standpunkt des Verbesserers. Zum Abschluss des Coachings sollte der Coach dem Verbesserer stets ein direktes Feedback geben. Bei der ersten Betrachtung mögen die Fragen relativ einfach klingen. In der Praxis (genauer: im Coaching-Gespräch) stellt sich schnell heraus, dass bereits die Einhaltung exakt dieser Fragen nicht einfach ist und die Antworten darauf

nicht immer leicht fallen. Bereits eine geänderte Reihenfolge der Fragen oder kleine Umformulierungen haben zur Konsequenz, dass der Verbesserer eine vollkommen andere Antwort gibt und das Gespräch abdriftet. Erst wenn der Coach ausreichend Routine im Stellen der Fragen hat, wird es ihm gelingen, auf die wahren Antworten des Verbesserers und dessen Aussagen „zwischen den Zeilen“ hören zu können. Aus diesem Grund ist es enorm wichtig, dass sich der Coach exakt an diese Reihenfolge hält.

Drei Phasen im Coaching-Gespräch

Die Frageroutine ist das elementare Instrument der Coachingkata. Um das Coaching erfolgreich durchzuführen, muss sich der Coach gut darauf vorbereiten. Und er sollte sich selbst weiterentwickeln. Dies findet in der Nachbereitung des Coachings statt. Somit gliedert sich jedes Coaching in drei Phasen:

1. Vorbereitung: Der Coach bereitet sich (im besten Fall zusammen mit dem 2nd-Coach) auf das geplante Coaching vor – auch indem er sich dafür Ziele setzt.
2. Coaching: Zielgerichtetes und strukturiertes Gespräch zwischen dem Coach und dem Verbesserer – der Coach führt das Gespräch mit Hilfe der Frageroutine.
3. Nachbereitung: Der Coach reflektiert, ob im bzw. mit dem Gespräch sein anvisiertes Ziel erreicht wurde.

Die Vor- und Nachbereitung des Coachings findet zusammen mit dem 2nd-

Mehr zum Thema im KATA-Handbuch

Das Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother in deutscher Übersetzung von Prof. Dr. Constantin May für Sie kostenlos zum Download: www.cetpm.de/kata-handbuch



Coach statt. Für die Durchführung eines Coachings (inkl. Vor- und Nachbereitung) sollte man zu Beginn ca. eine Stunde einplanen.

Coach bestimmt Geschwindigkeit

Der Coach muss – um seine Ziele erreichen zu können – sicherstellen, dass jeder Verbesserer regelmäßig an seinem Ziel-Zustand arbeitet, dass er die „richtigen Themen“ verbessert und diese nachhaltig im Alltag verankert. Dies gewährleistet er durch regelmäßige Coaching-Gespräche. Die Häufigkeit der Coachings entscheidet dabei über die Intensität und den Fortschritt der Verbesserungsaktivitäten. Die Intensität der Betreuung ergibt sich aus dem „Schwierigkeitslevel“ des Ziels und aus dem Stand der Befähigung des Verbesserers. Die Coachingkata ist als eine Art Antriebsmodul für die Verbesserungskata zu verstehen. Doch nur wenn beide aufeinander abgestimmt sind und wie Zahnräder ineinandergreifen, kann der Verbesserungsprozess funktionieren. Somit ist die Anwendung der Coachingkata Voraussetzung dafür, dass das Ziel „Tägliche Verbesserung aller Prozesse, Bereiche und Hierarchieebenen“ im Alltag verankert werden kann. Regelmäßige Coachings bieten dem Verbesserer die Gelegenheit, täglich die Kata an einem neuen Problem zu trainieren. Durch Verwendung der Frageroutine beim Coaching stellt der Coach sicher, dass beide – Verbesserer und Coach – die Kata trainieren und sich mit zunehmender Routine schwierigeren Themen widmen können. ■