

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 9: Coachingkata verbindet Prozessverbesserung und Mitarbeiterentwicklung

Wer an die Coachingkata denkt, der denkt zunächst an die Routine der fünf KATA-Fragen. Diese sind ein Hilfsmittel, das sicherstellt, dass der Prozess regelmäßig verbessert wird. In der Praxis merkt man jedoch sehr schnell, dass es nicht mit dem "Abarbeiten" der fünf Fragen während des Coachings getan ist. Die Coachingkata umfasst wesentlich mehr. Ihre Anwendung erfordert vom Coach ein gutes Gespür für den Umgang mit Menschen und deren Fähigkeiten. Bei richtiger Anwendung der Coachingkata wird kreatives Potenzial freigesetzt und es entsteht eine nachhaltige Verbesserungskultur in einer Organisation.

von Sabine Leikep und Marco Kamberg

Mit der Routine der Verbesserungskata, wo nahezu täglich in experimenteller Vorgehensweise auf einen Ziel-Zustand hingearbeitet wird, lassen sich faszinierende Ergebnisse erzielen. Je mehr die KATA in Fleisch und Blut übergegangen ist, desto bessere Erfolge erzielt man und desto mehr Spaß hat man bei ihrer Anwendung. Um regelmäßig zu trainieren, treffen sich Coach und Verbesserer mehrfach wöchentlich und führen – mithilfe der Frageroutine – ein Coachinggespräch durch.

Die Frageroutine ist nur ein Teil der Coachingkata

Durch die Frageroutine wird sichergestellt, dass ein Fortschritt in der Verbesserung des Prozesses und dadurch Fortschritt in der Entwicklung des Ergebnisses erzielt wird. In der praktischen Anwendung zeigt sich schnell, dass das Führen mittels der Frageroutine schwieriger ist, als anfangs gedacht. So weichen beispielsweise die Antworten des Verbesserers von dem ab, was Inhalt der Frage ist, das Gespräch schweift ab auf eine andere Problemstellung oder der im letzten Coaching vereinbarte Schritt wurde noch nicht umgesetzt. Diese

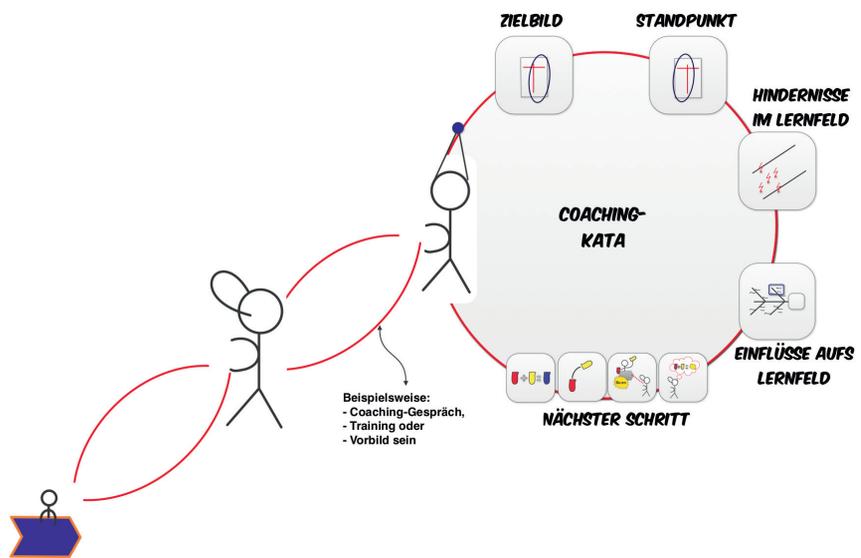


Abb. 1: Die Coachingkata zielt auf mehrere Ergebnisse ab, z.B.: Zielformulierung, kontinuierliche Verbesserung, Mitarbeiterentwicklung, kreatives Potenzial freisetzen, Nachhaltigkeit, ...

Hürden meistert der Coach nach einer gewissen Anzahl an Wiederholungen zunehmend besser.

Der eigentliche Grund der Anwendung der Frageroutine besteht jedoch darin zu verstehen, "wie der Verbesserer tickt". Was ist sein aktueller Wissensstand bezogen auf den operativen Prozess? Wie geht er vor, um ein Verbesserungsthema zu bearbeiten – hält er sich "automatisch" an die Routine oder springt er unmittelbar zu einer Lösung? Oder sind im Hintergrund Themen verborgen, die den

Verbesserer davon abhalten, erfolgreich zu verbessern? Viele dieser Informationen sendet uns der Verbesserer versteckt mit seinen Antworten auf die Fragen der Frageroutine – der Coach muss "nur noch" richtig zuhören und "auf die wahren Antworten" des Verbesserers achten. Jede einzelne Frage vermittelt ihm – neben dem aktuellen Status des Verbesserungsprozesses – viele Antworten über den Fähigkeitsstand und das Mindset des Verbesserers. Die aktuelle Wissensgrenze des Verbesserers in Bezug auf den operativen Prozess, die erfolgreiche Verbes-

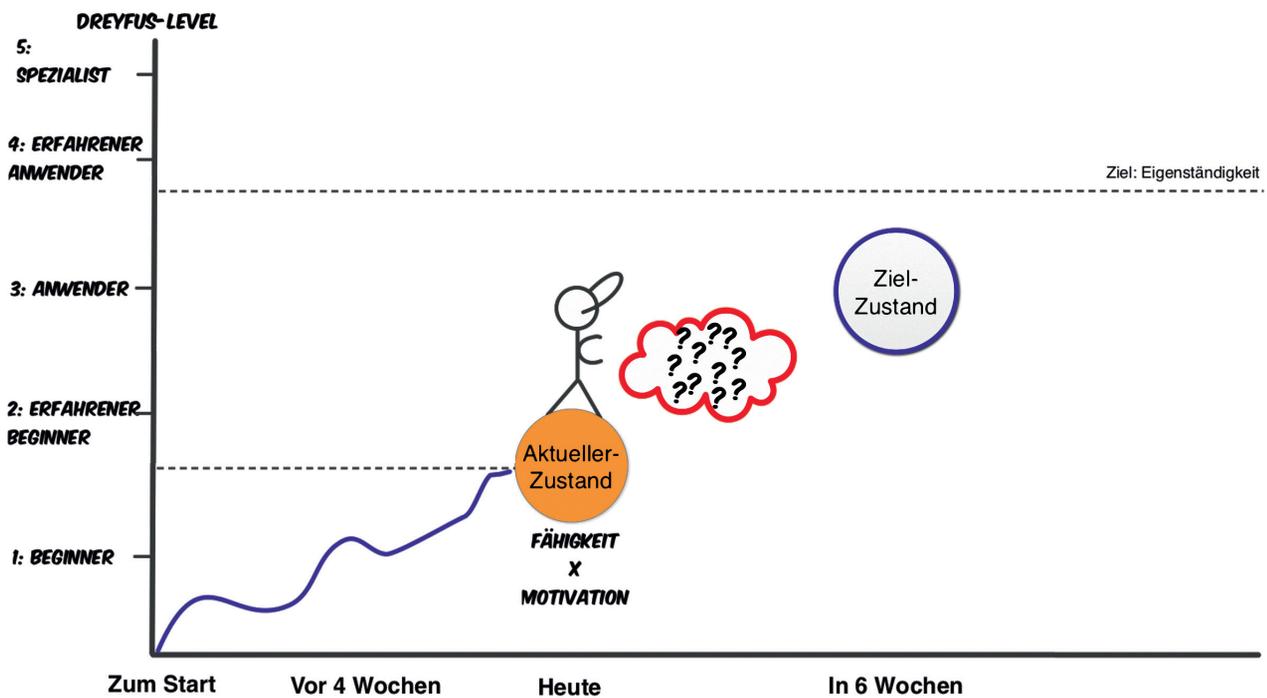


Abb. 2: Der Coach sollte immer im Auge behalten, wo der einzelne Mitarbeiter im Verbesserungsprozess steht und wo er hin sollte.

serung des Prozesses und sein Mindset wird als "Standpunkt" des Verbesserers bezeichnet. Man merkt schnell, dass all diese Themen immensen Einfluss auf den Erfolg der Verbesserungsaktivitäten haben und darüber entscheiden, ob das Ziel erreicht wird oder nicht.

Fokus des Coaches

Um definierte Ziele termingerecht zu erreichen, ist eine Führungskraft darauf angewiesen, dass jeder einzelne seiner direkten Mitarbeiter (z.B. Teamleiter) erfolgreich an seinem jeweiligen Ziel arbeitet. Die für erfolgreiche Verbesserung notwendigen Fähigkeiten, das entsprechende Mindset und die erforderlichen Rahmenbedingungen sind meist jedoch nicht vorhanden, da die Hauptaufgabe unserer heutigen Führungskräfte darin liegt, die Prozesse vor Ort zu betreuen und den Kundenauftrag erfolgreich abzuwickeln. Eine Kultur täglicher Verbesserung liegt in den wenigsten Unternehmen vor. Aber jede Führungskraft kann in ihrem Verantwortungsbereich gleich morgen damit anfangen, an einem solchen Mindset zu arbeiten. Die Frageroutine für einen "standardisierten Ablauf", die der Coach durchführt, hilft dabei, Führung und Mitarbeiterentwicklung miteinander zu verknüpfen. Mithilfe der Coachingkata arbeitet der

Coach nun daran, den Verbesserer dahin zu entwickeln, dass er eigenständig und "gut" an seinen Prozessen im Hinblick auf die Ziele verbessern kann.

Die Coachingkata

Ziel der KATA ist es, "gute" Verbesserer zu entwickeln, die in der Lage sind, eigenständig Prozesse zu verbessern. Dies bedeutet, dass die Verbesserer eigenständig und regelmäßig (mehrfach in der Woche) an ihrem Ziel-Zustand arbeiten und den Prozess so verändern, dass das Ziel zum definierten Termin erreicht wird. Entsprechend der Verbesserungskata, die die Routine für den Teamleiter zum Verbessern des Prozesses ist, hat auch der Coach eine Routine: Die Coachingkata. Die Coachingkata ist "selbstständig" zur Verbesserungskata (Abb. 3).

Mithilfe der KATA-Fragen entwickelt der Coach schrittweise folgende Lernfelder des Verbesserers: Ist-Zustand verstehen, Ziel-Zustand beschreiben, Hindernisse erkennen, Einflüsse identifizieren, Experimentieren und Eigenständigkeit/Struktur. Er beginnt damit, dass er im Rahmen des Coachings versucht, den aktuellen Standpunkt des Verbesserers bezogen auf den operativen Prozess, seine Fähigkeiten im Bezug auf die einzelnen Bestandteile der Verbesserungskata (z.B. Ist-Zustand verstehen oder Hindernisse erkennen) und seine derzeitige Motivation zu verstehen.

Bei dieser Einschätzung hilft das sogenannte Dreyfus-Level, das Sie im Kata-Handbuch finden (Gratis-Download: www.cetpm.de/kata-handbuch).

Verbesserungskata	Coachingkata
1. Was ist der Ziel-Zustand?	Was ist das Zielbild (bezogen auf das aktuelle Lernfeld)?
2. Was ist der aktuelle Ist-Zustand?	Wie ist der Standpunkt (bezogen auf das aktuelle Lernfeld)?
3. Welche Hindernisse halten Dich davon ab, das Ziel zu erreichen?	Was sind die Hindernisse im Lernfeld?
4. Welche Einflüsse gibt es auf das eine Haupt-Hindernis?	Welche Einflüsse wirken auf das Lernfeld?
5. Was ist deshalb der nächste Schritt und bis wann?	Was ist der nächste Schritt?

Abb. 3: In der Coachingkata steckt auch die Verbesserungskata.

News 11. CETPM Benchmarktreffen

Dieser Standpunkt wird mit dem Zielbild abgeglichen und es werden die aktuellen Probleme identifiziert. Sobald der Coach einen Überblick über die aktuellen Hindernisse und das Haupthindernis hat, identifiziert er die Einflüsse auf das Lernfeld und leitet daraus einen nächsten Schritt ab, der den notwendigen Fortschritt im Verbesserungsprozess oder für den Verbesserer persönlich mit sich bringt. Der nächste Schritt in Bezug auf die Verbesserung sollte immer mit der Verbesserung des operativen Prozesses verbunden sein, damit er "am realen Prozess" in seinem täglichen Arbeitsumfeld lernt. Hierbei ist es durchaus legitim, dass der Verbesserer auch mal einen Schritt "in die

falsche Richtung" macht. Da sich Coach und Verbesserer sowieso am nächsten Tag treffen und der Verbesserer "Low-Cost" umsetzt, sollte dadurch kein großer Schaden entstehen. Andererseits kann ein solcher Schritt zu erheblichen Lernerfahrungen beim Verbesserer führen, die durch Diskussion und Meinungsaustausch nicht zustande gekommen wären.

Das Zielbild als Messlatte

Um eine genaue Vorstellung davon zu haben, wie der Verbesserer die Verbesserungskata anwenden sollte, arbeitet der Coach mit dem sogenannten Zielbild. Hierin ist zu jedem einzelnen Lernfeld (z.B. Durchführung von Experimenten) fest-

gehalten, worauf im Detail zu achten ist und wie der Verbesserer im besten Falle vorgehen sollte, um Prozesse eigenständig zu verbessern. Der Coach kann damit beurteilen, was der Verbesserer aktuell gut beherrscht und welche Lernfelder noch ausbaufähig sind. Mithilfe der o.g. Dreyfus-Kompetenz-Level werden die einzelnen Lernfelder in regelmäßigen Abständen nach dem Coaching eingeschätzt (und mit der Einschätzung des zweiten Coaches abgeglichen). So ergibt sich ein aktuelles Gesamtbild der Verbesserungskompetenz, und es ist eine Tendenz der Entwicklung zu erkennen – oder eben nicht. Mehr über die Rolle des Coaches erfahren Sie im Teil 10 der KATA-Serie. ■

Von und mit den Besten lernen in Fabrik des Jahres

11. CETPM Benchmarktreffen im Siemens-Gerätewerk Erlangen

Am 13. und 14. November 2014 haben die Teilnehmer des 11. CETPM-Benchmarktreffens Gelegenheit, sich bei einem Unternehmen der Spitzenklasse umzusehen und TPM- & Leanthemen mit Kollegen aus unterschiedlichsten Branchen zu diskutieren. Gastgeber ist das Siemens-Gerätewerk Erlangen, das für Spitzenleistungen bei der Produktion elektrischer Antriebe Gesamtsieger beim Wettbewerb "Fabrik des Jahres" wurde.

Produktion und Verwaltung im Fokus

Das Programm sieht informative Führungen durch Verwaltung und Produktion vor. So wird das ganzheitliche Produktionssystem in Theorie und Praxis vorgestellt und die Besucher werden Gelegenheit haben, die GPS Lernwerkstatt live kennenzulernen. Zwei kurze Vorträge von Praktikern zu den Themen KATA und TPM runden die informative Veranstaltung ab.



Spannende Einblicke wird es im Siemens-Gerätewerk Erlangen für die Teilnehmer des 11. CETPM Benchmarktreffens geben.

Wie immer bleibt genügend Raum zum Netzwerken und "Fachsimpeln" für die Teilnehmer. Damit auch das Gastgeberwerk profitiert, sind alle im Nachgang an die Werksbesichtigung aufgefordert,

Ihre Eindrücke und das Wahrnehmen von Verbesserungspotenzialen kurz zu schildern - eine Art "inoffizielles Audit" mit großem Lerneffekt für alle Beteiligten. www.cetpm.de/benchmark ■

