

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 4: Die Verbesserungskata einsetzen und üben

von Sabine Leikep und Bernd Mittelhuber

Wie bei allen neuen Wegen ist auch beim Einsatz der Verbesserungskata der erste Schritt der wichtigste. Oft stellt sich hier die Frage: Wer sollen die ersten Lernenden sein und wer wird diese unterrichten? Inzwischen gibt es praktische Erfahrungen vielfältiger Art. Wir stellen Ihnen hier mögliche Wege vor, um mit der Kata zu starten. Nach den Rollen und Strukturen (vgl. Yokoten 04/2013) möchten wir Ihnen heute Impulse geben, wie Sie die erforderliche „Kata-Kompetenz“ in Ihrer Organisation/Ihrem Unternehmen aufbauen können.

Obwohl die Verbesserungskata ein leicht zu erlernendes Verhaltensmuster ist, sollte die Anwendung von Beginn an richtig erlernt und angeleitet werden. Um die Verbesserungskata lehren zu können, ist es notwendig, dass die angehenden Coaches selbst in der Lage sind, die Verbesserungskata anzuwenden. In der Startphase ist die geringe Anzahl von ausgebildeten, fähigen Coaches ein kritischer Faktor.

In der Praxis hat es sich bewährt, eine Art „Fortgeschrittenen-Gruppe“ einzurichten, die sich intensiv mit dem Einsatz der Verbesserungskata beschäftigt und ihr Wissen innerhalb der Organisation weitergibt. Die Fortgeschrittenengruppe ist nicht für die Ausführung aller Coachings und Trainings verantwortlich und auch nicht dafür, dass Verbesserungen bei allen Prozessen erfolgen. Dies liegt im Verantwortungsbereich der Manager und Führungspersonen, die ihre Teams selbst coachen.

Die Fortgeschrittenengruppe unterrichtet regelmäßig Lernende/Manager in der Organisation. Idealerweise gehört dieser Gruppe ein leitender Angestellter bzw. der Geschäftsführer (bei kleinen und mittleren Unternehmen) an. Die Fortgeschrittenengruppe setzt sich auch nicht nur aus Lean-Experten zusammen, obwohl ein Gruppenmitglied ein Leanexperte aus dem Unternehmen sein kann. Hilfreich ist die Anleitung durch einen externen Coach.

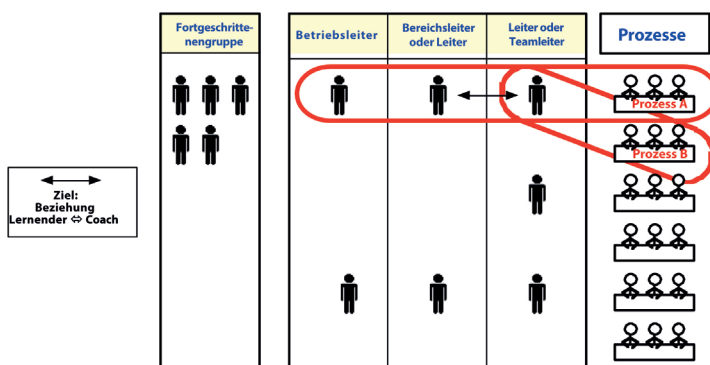


Abb. 1: Die Fortgeschrittenengruppe befähigt nach und nach Führungskräfte aus realen Prozessen zum Coaching. Dabei ist zu beachten, dass man nicht zu schnell vorgehen sollte.

Erweiterung Stück für Stück

Ein guter Ansatz ist die Einführung der Verbesserungskata in drei Phasen. In der ersten Phase studieren Scouts das Thema und bilden dann eine Fortgeschrittenengruppe. In Phase zwei übt diese Gruppe durch gegenseitiges Coaching im Rotationsverfahren (s. Abb. 1). Dann wird in der dritten Phase das Muster der Verbesserungskata auf Managementebene geübt, um es dann durch Eins-zu-Eins-Coaching an die darunterliegende Hierarchieebene weiterzugeben. Somit durchdringt das Verhaltensmuster nach und nach die gesamte Organisation. Dabei ist zu beachten:

- Ein Teilabschnitt entspricht einem Prozess und der damit verbundenen Kette von Personen.
- Fügen Sie nur Teilabschnitte (Prozesse) hinzu, wenn Sie die entsprechende Kapazität an Coachingfähigkeit haben.
- Sobald Sie begonnen haben, die Verbesserungskata auf einen Teilabschnitt (Prozess) anzuwenden, sollten Sie nicht mehr damit pausieren. Deshalb: Lieber klein anfangen und Schritt für Schritt vorgehen, als zu schnell zu viele Menschen zu involvieren.

Da erfahrene Coaches anfangs eine knappe Ressource sind, empfiehlt sich eine Rotationstaktik zur Entwicklung der ersten Coaches. Dabei erlebt jede Person in einer Coaching-Übungsgruppe alle drei Rollen. Hier handelt es sich um vorübergehende, künstlich geschaffene Strukturen zum Üben. Auf diese Art und Weise können Führungskräfte Coachingfähigkeiten entwickeln und an ihre Kollegen weitergeben (s. Abb. 2).

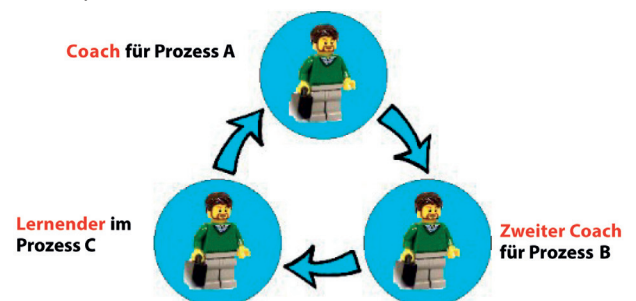


Abb. 2: Durch ein Rotationsprinzip und künstlich geschaffene Übungsstrukturen können Unternehmen intern die Kompetenz der Coachingfähigkeit für die Verbesserungskata aufbauen.

Serie: KATA verstehen und anwenden

Bereits mit drei oder vier Personen, welche die Coaching- und Verbesserungskata erlernen möchten, lässt sich ein Rotationsmodell aufbauen (s. Abb. 3). In diesem Modell üben die Mitglieder jede Rolle jeden Tag. In jedem Coachingzyklus sollte ein Lernender und ein Coach sein, die durch den Zweiten Coach beobachtet werden und Feedback erhalten. Es ist auch möglich, zwei Zweite Coaches zu haben, die beobachten. Dies wäre zum Beispiel bei einer Gruppe mit vier Personen der Fall.

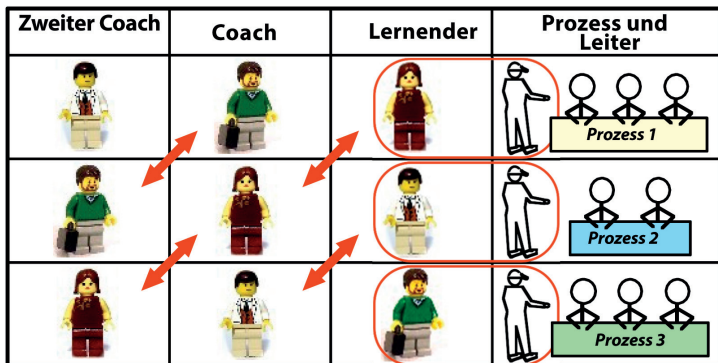


Abb. 3: Beispiel für Rotationsmodell für drei oder vier Personen. Alle Mitglieder üben jede Rolle jeden Tag.

Bei größeren Gruppen mit sechs oder neun Personen teilt man die Übenden in zwei oder drei Gruppen auf. Das sind Mitglieder der Fortgeschrittenengruppe und zusätzliche Coaches, die trainiert werden (s. Abb. 4). Die Lernenden bilden Teams mit den Führungskräften des Prozesses, um die Verbesserungskata auf den Prozess anzuwenden. In diesem Modell wechseln die Gruppenmitglieder ihre Rolle im Rotationsprinzip alle ein bis drei Wochen innerhalb der Gruppe.

Übung macht den Meister

Es braucht Übung, um sich neue Fertigkeiten und Denkweisen anzueignen. Die Hirnforschung belegt: Um neue Gewohnheiten zu entwickeln, müssen neue Routinen geübt werden. Ziel einer Kata ist es, dass ihre Muster der Verbesserung verstanden und verinnerlicht werden, so dass diese ohne Zögern oder Nachdenken in verschiedenen Situationen angewendet werden. Deshalb die Empfehlung: Machen Sie das Üben der Verbesserungskata zum Bestandteil der täglichen Arbeit und nicht zu einem besonderen Ereignis. Kurze und häufig wiederholte Übungseinheiten sind am wirkungsvollsten.

Beim Lehren und Lernen des Musters der Verbesserungskata haben Sie eine direkte Kombination aus Üben und Anwenden. Dies ist wirtschaftlicher als getrenntes Üben, und es bewirkt eher eine Än-

derung in der Denkweise, wenn am realen Beispiel statt an fiktiven Beispielen gearbeitet wird.

Beim Lern- und Übungsprozess erwerben die Menschen unterschiedliche Kompetenzstufen: Einsteiger, Fortgeschrittener Anfänger, Kompetent, Sachkundig, Experte (vgl. Dreyfus-Modell). Zunächst geht es darum, dass die Übenden sich darüber bewusst werden, worum es geht und dass sie die Verbesserungskata kennen. Dann geht es um das **Anwenden können**, das **Wissen wie**. Und in der dritten Stufe um das **Lehren können**, also das **Wissen warum**, und darum, andere unterrichten zu können.

Zunächst wird die Verbesserungskata geübt, um sich darüber bewusst zu werden und um sie anwenden zu können. Dann folgt die Übung der Coachingkata, um sie anwenden zu können und um sie lehren zu können. Hier die acht wichtigsten Richtlinien zum Üben der Verbesserungskata:

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die zu lernenden Inhalte
2. Finden Sie einen Coach
3. Üben Sie mit Begeisterung
4. Zerlegen Sie das Fertigmuster in Einzelteile und üben Sie immer nur ein oder zwei Teile gleichzeitig
5. Folgen Sie anfangs dem beschriebenen Muster bewusst ganz genau
6. Üben Sie jeden Tag ein wenig
7. Üben Sie an einem wirklichen Beispiel
8. Üben Sie bis zur Grenze Ihrer Fähigkeiten

Diese Richtlinien basieren auf verschiedenen Quellen einschl. „The Talent Code“ von Daniel Coyle, „Talent is Overrated“ von Geoff Colvin, „Human Memory: Theory and Practice“ von Alan Baddeley und Bjork Learning and Forgetting Lab an der UCLA.

Mehr Tipps zum Üben der Verbesserungs- und Coachingkata finden Sie in dem Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother, das kostenlos zum Download bereit steht unter www.cetpm.de/kata

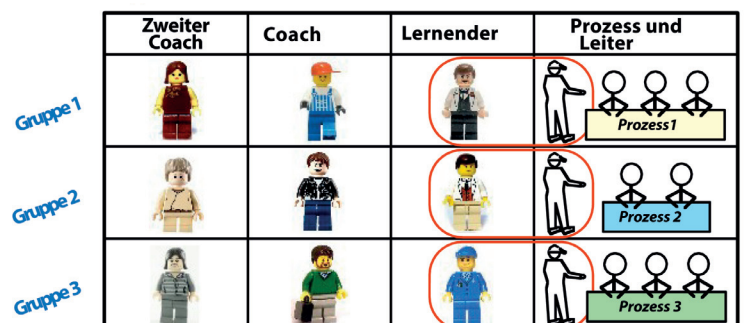


Abb. 4: Beispiel für Rotationsmodell für sechs oder neun Personen. Hier rotieren die Mitglieder innerhalb ihrer Gruppe alle ein bis drei Wochen.