

Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 11

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Mehr Verantwortung und mehr Coaches.

In dieser Serie erleben Sie hautnah, wie Denise, eine junge Führungskraft, die seit einiger Zeit für eine Abteilung verantwortlich ist, die Coachingkata einsetzt, um ihr Team im Verbesserungsprozess zu unterstützen. Im Teil 10 ging es um die Frage, wie Denise im Coaching mit dem Vorschlag großer Schritte umgeht. Hier lesen Sie, wie Denise Verantwortung für einen zweiten Produktionsbereich übernimmt.

von Tilo Schwarz

Das Jahresgespräch mit ihrem Chef lag jetzt vier Wochen zurück. Es war ganz anders verlaufen als Denise erwartet hatte. Lars hatte ihr eröffnet, dass Frank, Abteilungsleiter der Vorfertigung, überraschend das Unternehmen verlassen würde. Er wollte ein Angebot als Projektleiter bei einer Beratung annehmen. Noch überraschender war für Denise gewesen, dass Lars ihr die Stelle von Frank angeboten hatte. Und zwar zusätzlich zu ihrer Rolle als Abteilungsleiterin für die Endmontage der großen Pumpen. „Dein bisheriger Bereich ist überschaubar, du hast ihn mittlerweile gut im Griff und die Ergebnisse sprechen für sich“, hatte Lars gesagt. „Zudem hast du in der neuen Rolle die Möglichkeit, die Arbeit mit der KATA auf einen weiteren Bereich auszuweiten“, hatte er ergänzt.

Es stimmte zwar, dass ihr bisheriger Bereich sehr klein war, dafür war die Vorfertigung mit 120 Mitarbeitern in drei Schichten umso größer. Auch hatte sie mit Lars im Jahresgespräch über die Ausweitung der KATA in andere Bereiche sprechen wollen. Diese Variante hatte sie dabei aber nicht im Sinn gehabt. Sie hatte sich deshalb zwei Tage Bedenkzeit erbeten. Die Aussicht, mit der KATA in viel größerem Umfang und dazu noch in einem neuen Umfeld zu arbeiten, reizte

sie sehr. Zudem wusste sie, dass Lars sie unterstützen würde und das hatte letztendlich den Ausschlag gegeben. Sie hatte zugesagt.

Als Folge hatte sie jetzt nur noch die Hälfte ihrer Zeit für ihr Montageteam zur Verfügung. Zusätzlich hatte Klaus, einer ihrer Teamleiter aus der Montage, eine neue Aufgabe als Leiter der Qualitätssicherung für alle Montagebereiche übernommen. Er war der Erste ihrer Verbesserer gewesen, der angefangen hatte, seine beiden Schichtführer mit der Coaching-KATA zu coachen. Jetzt fiel also ihr einziger Coach weg – und das zu einem Zeitpunkt, an dem sie ihn unbedingt gebraucht hätte, da sie nun nicht mehr so oft zu ihren Coaching-Zyklen in der Montage kam. Es hatte aber auch einen Vorteil. Nun hatte sie einen KATA-Verbündeten in einem anderen, wichtigen Bereich. Infiltration war auch eine Möglichkeit, die Arbeit mit der KATA in die Breite zu bringen, dachte sie.

Ihre beiden verbliebenen Teamleiter Rolf und Michael mussten nun möglichst schnell in die Rolle als Coach hineinwachsen. Da passte es gut, dass sie schon vor einiger Zeit erste Schritte in diese Richtung gemacht hatten. Rolf hatte nämlich begonnen, mit dem Team in einer seiner Montagelinien in den Schichtbe-

sprechungen über die Hindernisse zu sprechen, an denen er arbeitete. Daraus hatten sich immer wieder gute Vorschläge ergeben, die Rolf mit Denise in seinen Coaching-Zyklen besprach und dann umsetzte. Dann hatte er begonnen, einen der Mitarbeiter, Marek, nach der Schicht die Vorschläge aus dem Team selbst umsetzen zu lassen. Am Anfang hat das nur wenig Zeit erfordert. Hier und da mal 30 oder 60 Minuten im Anschluss an die Schicht. Das hatte den Vorteil, dass Marek seine Veränderungen am nächsten Tag selbst testen konnte. Wenn etwas nicht so funktionierte wie er gedacht hatte, war der Ehrgeiz umso größer, das Hindernis zu knacken. Zudem musste er dem Team erklären, was er wie verändert hatte.

Dann hatte Rolf Marek immer mehr in die Diskussion zum jeweiligen Hindernis einbezogen und fast unbemerkt angefangen, ihn zu coachen. Marek hatte jetzt parallel zu seiner Tätigkeit in der Montagelinie immer ein kleines Hindernis, an dem er knobelte. Seine Erkenntnisse und Ideen dazu besprach er mit Rolf in kleinen Coaching-Zyklen. Mit der Zeit wurden die Umsetzungsschritte dann immer umfangreicher und die Zeit nach der Schicht reichte nicht mehr aus. Deshalb hatte Rolf vor einigen Wochen die Schichtenteilung so organisiert, dass Marek ein-

Beobachtungsblatt Coaching Zyklus		
Prozess:		Datum:
	Coach:	Verbesserer:
		Dauer:
F1		
F2		
F3		
F4		
F5		
Selbsteinschätzung:		Feedback Coach-Coach:
Nächster Schritt und Erwartung:		Beobachtungsfokus Coach-Coach:
		Nächste Beobachtung:

Abb. 1: Beobachtung Coaching-Zyklus.

maling eine ganze Schicht lang nicht in der Linie arbeiten musste und Zeit für die Umsetzung hatte. Das hatte hervorragend funktioniert und deshalb machten sie dies jetzt öfter so, wann immer es nötig war. Wenn man es rechtzeitig einplante, war das kein Problem.

So war die Rolle des "Verbesserers" auf der Ebene der Montageteams entstanden und Denise plante, schrittweise weitere Teammitglieder in diese Richtung zu entwickeln. Dann war noch etwas Überraschendes passiert. Die übrigen Kollegen von Marek hatten sich beschwert, dass sie immer nur in der Linie arbeiten mussten. Sie würden auch gerne an Verbesserungsthemen arbeiten und immer wieder eine Schicht außerhalb der Linie für Veränderungen haben. Das war natürlich nicht möglich, da die Linie ja besetzt sein musste. Rolf hatte mit dem Team dann folgende Idee entwickelt: Wenn es gelang, die Produktivität der Linie durch Verbesserungen des Teams immer weiter zu steigern, würde es möglich werden,

die Linie mit einem Mitarbeiter weniger zu betreiben. Dann wäre immer eine Person frei, um Verbesserungsthemen umzusetzen. Diese Aufgabe könnten sie dann reihum wahrnehmen, so dass jeder einmal die Gelegenheit dazu hatte. Das Team war begeistert und sie hatten diese übergeordnete Herausforderung miteinander vereinbart.

Jeweils einen Mitarbeiter aus den Linien zu coachen reichte jetzt natürlich nicht mehr. Denise hatte deshalb Rolf und Michael gebeten, mit ihren Schichtführern Coaching-Zyklen zu beginnen. Denise beobachtete diese Coaching-Zyklen regelmäßig.

Nach einigen Wochen der Beobachtung bei Rolf und Michael wurde ihr klar, dass die beiden als Coaches auf ganz unterschiedlichen Entwicklungsstufen standen. Michael war noch ganz am Anfang. Bei seinen Coaching-Zyklen hatte Denise oft den Reflex, einzugreifen. Sie hielt sich zwar zurück, bemühte sich dann aber,

hinterher umso besseres Feedback zu geben. Allein das schien Michael nicht wirklich weiter zu bringen. Sein Lernfortschritt war einfach zu langsam, dachte Denise. Ganz anders bei Rolf. Er hatte schon viel Erfahrung mit der KATA und setzte ihr Feedback auch gut um. Bei ihm machte es auch keinen Sinn, nach jedem Coaching-Zyklus Feedback zu einzelnen Beobachtungen zu geben. Denise hatte bemerkt, dass er sich immer wieder in ähnlichen Situationen schwer tat, zum Beispiel wenn seine Verbesserer einen überhasteten Lösungsvorschlag machten oder schon mit einer fertigen Lösung in den Coaching-Zyklus kamen. Denise achtete bei Rolf mehr auf seine zwei, drei Lernfelder wie sie es nannte. Dazu gab sie immer wieder Feedback.

Sie nutzte das Beobachtungsblatt, um während des Coaching-Zyklus ihre Beobachtungen zu notieren (vgl. Beitrag Nr. 8 in Yokoten 05/2016). Sie hatte ihr Beobachtungsblatt dazu um einige Felder erweitert (s. Abb. 1). Darin notierte sie

regelmäßig Rolfs Selbsteinschätzung nach dem Coaching-Zyklus. Das machte es viel leichter, in ihrem Feedback daran anzuknüpfen. Zudem notierte sie sich, welches Feedback sie ihm gegeben hatte.

An einem Nachmittag hatte sie an ihrem Schreibtisch die Beobachtungsblätter zu Rolfs Coaching-Zyklen durchgeschaut und bemerkt, dass sie ihm immer wieder zu ähnlichen Themen Feedback gegeben hatte. So war sie auf den Gedanken mit den Lernfeldern gekommen. Sie hatte sich auch angewöhnt, Rolf vor einem Coaching-Zyklus zu Fragen: „Was hast Du Dir für diesen Coaching-Zyklus vorgenommen und worauf achtest Du deshalb jetzt?“

Meist stellte sie diese Frage, wenn sie mit Rolf auf dem Weg zur Coaching-Tafel eines seiner Verbesserer war. Seine Antwort half ihr, zu erkennen, wie gut er sich vorbereitet hatte und gab ihr einen Hinweis darauf, zu welchem Thema Rolf Feedback erwartete.

Auch nach ihrem Feedback fragte sie Rolf jetzt immer: „Was nimmst Du Dir für Deinen nächsten Coaching-Zyklus vor und was erwartest Du dann?“ Diese Frage konkretisierte Rolfs nächsten Schritt als Coach und zeigte ihr zudem, ob und was er aus ihrem Feedback als hilfreich empfunden hatte (s. Abb. 4, Tipp 26).

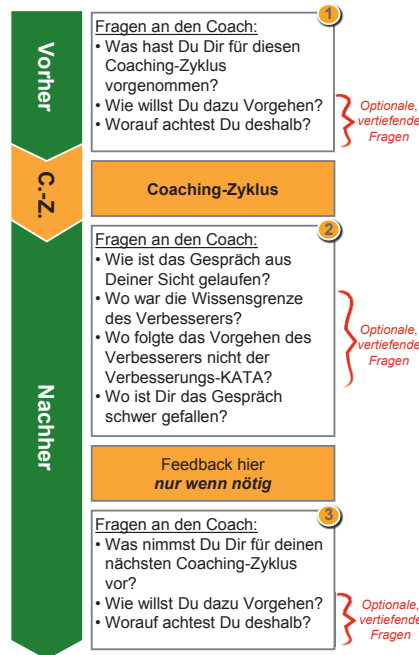


Abb. 2: Feedback beginnt vor dem Coaching-Zyklus .

Auch nutzte sie die "Fragen an den Coach" bevor sie Feedback gab (vgl. Artikel 8, Yokoten 05/2016) und es fiel ihr zunehmend leichter, mit ihrem Feedback an Rolfs Selbsteinschätzung anzuknüpfen.

Heute war wieder eine solche Situation gewesen, dabei hatte sie sogar noch einige vertiefende Fragen gestellt, um vor ihrem Feedback mit Rolf gemeinsam herauszuarbeiten wo der Knackpunkt im Coaching-Zyklus lag:

Denise: Rolf, wie ist das Gespräch aus Deiner Sicht gelaufen?

Rolf: Nicht so gut. Ich habe das Gefühl, dass wir heute nicht wirklich weiter gekommen sind.

Denise: Wo war die Wissensgrenze des Verbesserers?

Rolf: Er wusste nicht, welche Hindernisse es aktuell gibt.

Denise: Wo folgt das Vorgehen des Verbesserers nicht der Verbesserungskata?

Rolf: Also ich fand es o.k. heute.

Denise: Wo ist Dir das Gespräch schwer gefallen?

Rolf: Vor allem bei Frage 3 (Hindernisse).

Da haben wir im Gespräch den Faden verloren.

Daraufhin hatte Denise ihr Feedback gegeben: „Rolf, das habe ich auch beobachtet. Ich versuche einmal, genau dazu Feedback zu geben. Wäre das o.k. für Dich?“ „Ja klar!“, hatte er geantwortet. Denise fuhr fort: „Ich habe beobachtet, dass heute bei Frage 2 keine aktuellen Daten vom Verbesserer genannt wurden und auch nicht im Diagramm vorlagen. Ich habe den Eindruck, dass es dadurch für Euch schwer wurde, in Phase 3 Hindernisse eindeutig zu identifizieren. Deshalb ist es aus meiner Sicht förderlich, dass Du, wenn Du bei Frage 2 bemerkst, dass keine Daten mit aktuellem Datum im Diagramm auf der Coaching-Tafel einge-

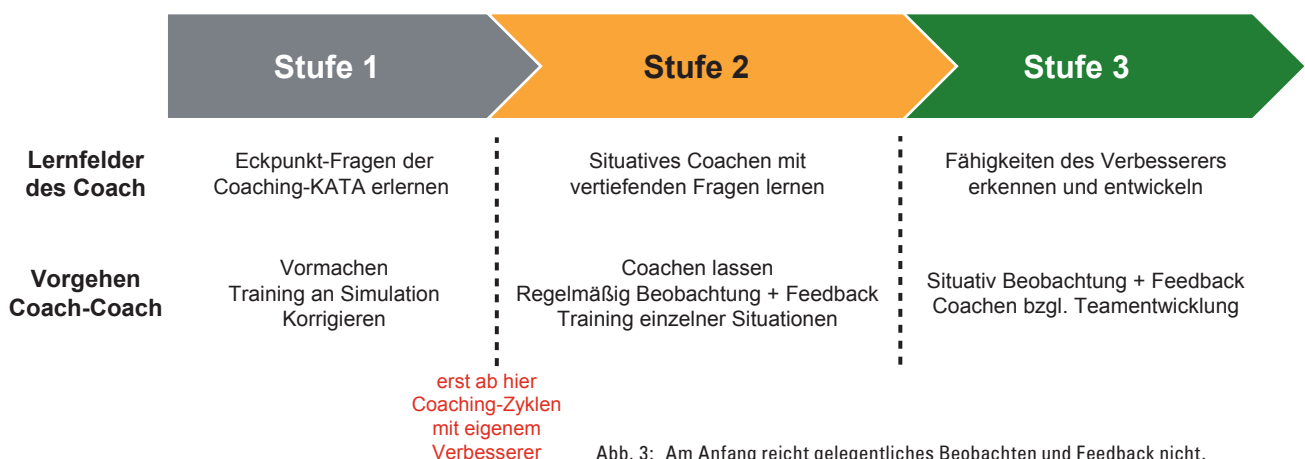


Abb. 3: Am Anfang reicht gelegentliches Beobachten und Feedback nicht.

Die KATA-Regeln

Tipp 26 Gutes Feedback beginnt vor dem Coaching-Zyklus. Täglich neue Feedbacks helfen dem Coach nicht. Der Coach-Coach sollte durch regelmäßige Beobachtung die Lernfelder des Coaches erkennen und dann zu diesen, über mehrere Coaching-Zyklen Feedback geben. Dazu ist es hilfreich den Lernprozess des Coaches durch Fragen vor und nach dem Coaching-Zyklus zu unterstützen. s. Abb 2.

Tipp 27 Der Coach braucht in jeder Lernstufe andere Unterstützung. Beobachtung und Feedback hilft neuen Coaches nicht. Sie brauchen konkrete Anleitung und ein geschütztes Umfeld für intensives Üben z.B. an einer Simulation. Der Coach-Coach korrigiert Fehler in dieser Phase sofort.

Erst wenn der Coach die Coachingkata grundsätzlich beherrscht, kann er beginnen eigene Verbesserer zu coachen. Der Coach-Coach beobachtet diese Coaching-Zyklen und gibt im Anschluss Feedback. Bei den ersten Coaching-Zyklen sollte jedes Mal ein Coach-Coach beobachten um einen schnellen Lernfortschritt sicher zu stellen.

Abb. 4: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

tragen sind, die vertiefende Frage „Wie ist die aktuelle Situation der Prozess-Kennzahl heute?“ stellt.“

Jetzt saß Denise wieder im Büro und notierte in ihrem Handbuch eine Struktur für ihr Vorgehen vor und nach ihrem Feedback inklusive der vertiefenden Fragen, die sie heute verwendet hatte (Abb. 2). Natürlich konnte man diese nicht bei jedem Mal und auch nicht jedes Mal alle verwenden. Dennoch war es ein guter Weg, um dem Coach nach seinem Coaching-Zyklus zu helfen, selbst erkennen zu können, an welcher Stelle und warum ihm das Gespräch schwer gefallen war. Ihre Feedback-Gespräche mit Rolf entwickelten sich immer mehr zu kleinen Coaching-Zyklen, dachte Denise. Mehr und mehr sprachen sie dabei auch über den Lernfortschritt seiner Verbesserer in Bezug auf die Verbesserungskata. Es wäre doch spannend für die Entwicklung

der Fähigkeiten bei jedem Verbesserer, von Rolf einen eigenen Ziel-Zustand zu definieren, dachte Denise.

Dann gingen ihre Gedanken wieder zu Michael. Er war, was das Coachen anging, im Vergleich zu Rolf wirklich noch ganz am Anfang. Denise überlegte: „Ein Coach durchläuft wahrscheinlich drei Lernphasen“, dachte sie (s. Abb. 3). Zuerst lernt er überhaupt das Vorgehen mit und vor allem die Fragen der Coachingkata. Da war Feedback zu geben wenig hilfreich. Vielmehr benötigte er konkrete Anleitung und sofortige Korrektur während des Coaching-Zyklus wenn der Coach vom Muster der Fragen abwich. Deshalb war es kaum sinnvoll, einen Coach in dieser Phase schon seine Mitarbeiter coachen zu lassen. Zu hoch war das Risiko, die KATA als Methode zu verbrennen, weil der Coach den Verbesserern nicht wirklich helfen konnte.

Griff man als Coach-Coach in die Coaching-Zyklen ein, würde man den neuen Coach vor seinen Mitarbeitern bloßstellen. Gab es mehrere Coaches in dieser Phase, konnten sie eine Lerngruppe bilden und sich gegenseitig coachen. Aber das war selten der Fall. Meist ging es um einzelne Führungskräfte, die mit der Rolle als Coach starteten. Da müsste es eine Möglichkeit geben, einem neuen Coach einen schnellen Lernfortschritt mit der Coachingkata zu ermöglichen, dachte sie. In der zweiten Lernphase beherrschte der Coach grundsätzlich die Coachingkata, begann auch die vertiefenden Fragen zu verwenden, hatte aber noch Schwierigkeiten, situativ richtig zu reagieren. In dieser Phase benötigte der Coach einen erfahrenen Coach-Coach, der ihn regelmäßig bei seinen Coaching-Zyklen beobachtete und hinterher Feedback gab. Da wäre es super, eine Möglichkeit zu haben, einen Coach gezielt im Bezug auf einzelne Lernfelder und Situationen trainieren zu können, überlegte Denise.

Erst in der dritten Phase war ein Coach dann so sicher, dass er sich wirklich auf die gezielte Entwicklung seiner Verbesserer konzentrieren konnte. Plötzlich bemerkte Denise, wie spät es geworden war. Mit ihren Überlegungen zu situationsgerechten und gezielten Trainingsmöglichkeiten für Coaches verließ sie ihr Büro, schloss die Tür ab und ging nach Hause.

Lesen sie nächstes Mal, wie Denise eine Methode entwickelt, um die Fähigkeiten ihrer Coaches gezielt und schnell zu steigern und wie sie mit Rolf beginnt, Ziel-Zustände für die Entwicklung der Fähigkeiten seiner Verbesserer zu formulieren. ■

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



Bisherige Artikel unter: lernzone.de/artikel.html