

## Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 12

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Schnelles und gezieltes Training für Coaches.

In dieser Serie erleben Sie hautnah, wie Denise, eine junge Führungskraft, die erstmals Verantwortung für eine Abteilung übernommen hat, die Coachingkata einsetzt, um ihr Team im Verbesserungsprozess zu unterstützen. Im Teil 11 ging es um die Frage, wie Denise mehr Verantwortung für mehr Coaches übernimmt. Hier lesen Sie, wie sie eine Methode entwickelt, um die Fähigkeiten der Coaches schnell und gezielt zu steigern.

von Tilo Schwarz

Auf ihrem morgendlichen Coaching-Rundgang am Dienstag beobachtete Denise Mark, einen ihrer Teamleiter, bei seinem Coaching-Zyklus mit Bruno, einem seiner Schichtführer. Dieser versuchte, einen Montagearbeitsplatz zu verbessern, an dem Passstifte automatisch eingepresst wurden. Immer wieder kam es vor, dass Stifte nicht korrekt eingepresst wurden. Dadurch entstand ein erheblicher Nacharbeitsaufwand. Bruno hatte beobachtet, dass bei verschiedenen Varianten die Stifte unterschiedlich schnell eingepresst wurden, obwohl es sich um die gleichen Stifte handelte. Dann hatte er festgestellt, dass dies daran lag, dass die Presse beim Umrüsten auf verschiedene Presskräfte eingestellt wurde. Jetzt hatte er den Verdacht, dass dies die Ursache war, warum die Stifte gelegentlich nicht ganz eingepresst wurden. Denise beobachtete folgenden Gesprächsverlauf.

Mark: „Bruno, was genau ist das Problem?“

Bruno: „Ich vermute, dass die unterschiedlich eingestellten Presskräfte zu unterschiedlichen Ergebnissen beim Einpressen führen. Wahrscheinlich ist die Kraft bei einigen Varianten zu niedrig eingestellt.“

Mark: „Wie sollte die Einpresskraft richtiger Weise sein?“

Bruno: „Das weiß ich nicht genau, aber in jedem Fall so, dass der Stift nicht hängen bleibt.“

Mark: „Was ist dann jetzt Dein nächster Schritt, um das herauszufinden?“

Bruno: „Ich werde eine Messreihe mit verschiedenen Einpresskräften machen um herauszufinden welche Kraft mindestens nötig ist.“

Mark: „Und was erwartest Du dann?“

Bruno: „Dass ich hinterher die mindestens nötige Einpresskraft kenne, und wir die Presse beim Umrüsten korrekt einstellen können. Soll ich das so notieren?“

Mark nickte und Bruno füllte die nächste Zeile im Problemlösungsblatt aus. Im Anschluss fragte Mark: „Und wann können wir uns anschauen was Du bei diesem Schritt herausgefunden hast?“

Bruno überlegte: „Also bis ich alles organisiert und die Messreihe durchgeführt und ausgewertet habe...hm...am Montag nächste Woche.“ Mark zögerte, denn heute war erst Dienstag. Denise merkte, dass er nicht so richtig wusste, wie er mit dieser Situation umgehen sollte. Dann sagte Mark: „Das ist aber sehr lang, geht das nicht auch schneller?“ Keine gute Idee dachte Denise und Bruno reagierte auch leicht irritiert: „Mark, das ist eine Menge Arbeit, ich muss das gut vorbereiten,

wir können ja nicht mitten in der Schicht einfach so eine Messreihe fahren. Ich muss mir auch überlegen, wie ich genau vorgehen will. Denn um die Presskraft zu variieren, muss ich ja auf die verschiedenen Varianten umrüsten, was Zeit kostet, und ich brauche dann auch die entsprechenden Bauteile.“

Mark versuchte zu beschwichtigen: „Vielleicht können wir uns im Lauf der Woche einfach treffen und sehen wie Du vorankommst, o.k.“ „Ja klar“, entgegnete Bruno. Sie notierten den nächsten Montag als Termin.

Als Bruno gegangen war fragte Denise: „Mark, wie ist das Gespräch aus Deiner Sicht gelaufen?“

Mark: „Nicht gut, jetzt haben wir einen Termin erst nächste Woche. Ich weiß aber auch nicht wie ich Bruno zu einem schnelleren Termin hätte bringen können. Das ist mir jetzt schon einige Male passiert.“

**» Bevor Sie weiterlesen:**  
Welches Feedback, würden Sie Mark geben?

Denise überlegte – es gab mehrere Ansatzpunkte. Das Problem war im



Anwenden



Durch Beobachtung des Spiels  
kann der Trainer die  
**Lernfelder erkennen.**



Training



Im Training werden die  
Lernfelder durch  
**(1) häufiges wiederholen**  
**(2) einzelner Situationen**  
verbessert.

Abb. 1: Das Training im Sport kann als Vorlage für die Ausbildung von KATA-Coaches hilfreich sein.

Grunde schon in Phase 4 (bei der Frage nach dem nächsten Schritt) entstanden. Wie so oft in der Phase vor der Phase in der das Problem dann für den Coach klar wurde. Messreihen waren oft aufwändig. Mark hätte schon an diesem Punkt mit vertiefenden Fragen präzisieren können, was genau Bruno beabsichtigte zu tun. Etwa mit der Frage: Wie willst Du dazu vorgehen (vgl. Merkkarte für den Coach Fragen 4.1 bis 4.4)? Dabei wäre dann mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Wissensgrenze bezüglich der Vorbereitung der Messreihe aufgetreten. Das hätte dann einen kleineren und schnelleren Schritt ermöglicht. Allerdings war das nicht so einfach, und Mark arbeitete noch nicht so lange als Coach. Denise entschied sich für einen anderen Ansatz.

Denise: „Mark, das habe ich auch beobachtet. Ich versuche, Dir dazu einmal Feedback zu geben. Ich habe beobachtet, dass Bruno mehrere Dinge erwähnt hat, die er tun muss, um die Messreihe vorzubereiten. Ich habe den Eindruck, dass die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Messreihe aus mehreren

Schritten besteht und Bruno dadurch zu einem weiter entfernten Termin gekommen ist.“

Während sie sprachen sahen sie, dass Bruno an der Presse stand und verschiedene Dinge an der Steuerung prüfte. Denise fuhr fort: „Aus meiner Sicht ist deshalb Folgendes förderlich: Wenn Du bei Frage 5 bemerkst, dass der Termin sehr weit in der Zukunft liegt, versuche den Schritt in einen ersten Teilschritt zu zerlegen indem Du folgende Frage stellst: Was tust Du dazu als erstes? Oder alternativ: Was kannst Du heute noch tun?“ Jetzt kam Bruno nochmals zu ihnen und sagte: „Mark, ich habe gerade in der Steuerung herausgefunden, dass ich die Presskraft auch unabhängig von der eingestellten Produktvariante verändern kann. Das bedeutet, ich muss für die Messreihe nicht auf die verschiedenen Varianten umrüsten. Das sollte dann deutlich schneller gehen. Ich schaue mal, wie weit ich morgen komme.“

Als er wieder weg war sagte Denise zu Mark: „So ist es oft. Wir nehmen nur an,

dass ein Schritt ein Schritt ist. Oft besteht er aus vielen kleinen Unterschritten. Wenn wir diese im Coaching herausarbeiten, können wir ganz kurzzyklisch arbeiten. Das ist schon alleine deshalb sinnvoll, weil die Dinge dann nach dem ersten Teilschritt schon ganz anders sind als gedacht.“

Auf dem Weg zum Projektmeeting für den aktuellen Neuheitenanlauf dachte Denise zurück an ihre Erkenntnis vom Vortag. Coaches laufen durch verschiedene Lernphasen und benötigen dabei jeweils unterschiedliche Betreuung (vgl. Aktikel 11 in Yokoten 02/2017). Mark war noch nicht so erfahren mit der Coachingkata. Das Feedback umzusetzen würde ihm wahrscheinlich nicht leicht fallen. Dann ging aber schon die Besprechung los und sie konnte ihren Gedanken nicht weiter verfolgen.

Erst am Nachmittag hatte sie wieder Zeit dazu. Sie überlegte: Wenn Mark im Umgang mit zu langfristigen Terminen sicherer werden sollte, benötigte er Übung. Das erforderte, dass

## Serie KATA-Praxistipps

die Gesprächssituation, die sich heute ereignet hatte, erneut eintreten musste, um ihm Gelegenheit zu geben, das Feedback anzuwenden. Allerdings war es unwahrscheinlich, dass dies gleich morgen passieren würde. Selbst eine Wiederholung in den nächsten Tagen wäre eher Zufall. Wenn es das nächste Mal der Fall war, dass einer seiner Verbesserer ihn mit einem langfristigen Termin konfrontierte, hatte er das Feedback von heute Morgen wahrscheinlich schon vergessen.

Denise überlegte. Wie funktionierte die Entwicklung von Fähigkeiten im Sport? Dort galt ja das gleiche Prinzip, dass zum Erlernen einer neuen Fähigkeit

viele Wiederholungen nötig sind. Das war mit regelmäßigem Feedback nach den Coaching-Zyklen nicht zu erreichen. Dann kam Denise ein Gedanke. Im Sport unterschied man zwischen Spiel und Training. Im Spiel ergaben sich immer wieder neue nicht vorhersehbare Situationen. Deshalb war es möglich, eine neue Fähigkeit im Spiel zu üben, und es machte auch keinen Sinn, dass der Trainer im Spiel Feedback gab. Das Spiel bot für den Trainer aber die Möglichkeit, Problemsituationen und Lernfelder bei einzelnen Spielern oder dem gesamten Team zu erkennen. Mit dieser Erkenntnis konnte er dann im Training Übungen entwickeln, die diese Problemsituation simulierten. Das ermöglichte es den

Spielern, die gleiche Situation immer und immer wieder zu durchlaufen, daraus zu lernen und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.

Das ließ sich doch auch auf das Erlernen der Coachingkata übertragen. Wenn Sie die Rolle des Verbesserers übernahm und für Mark immer wieder die gleiche Gesprächssituation nachstellte, konnte sie ihm die Möglichkeit geben, zu üben. Und das oft und schnell hintereinander. Viel schneller als das mit realen Coaching-Zyklen möglich wäre, die ja nur einmal am Tag stattfanden und bei denen sich mit Sicherheit nicht die gleiche Situation sofort wiederholte. Denise war begeistert.

## KATA DOJO

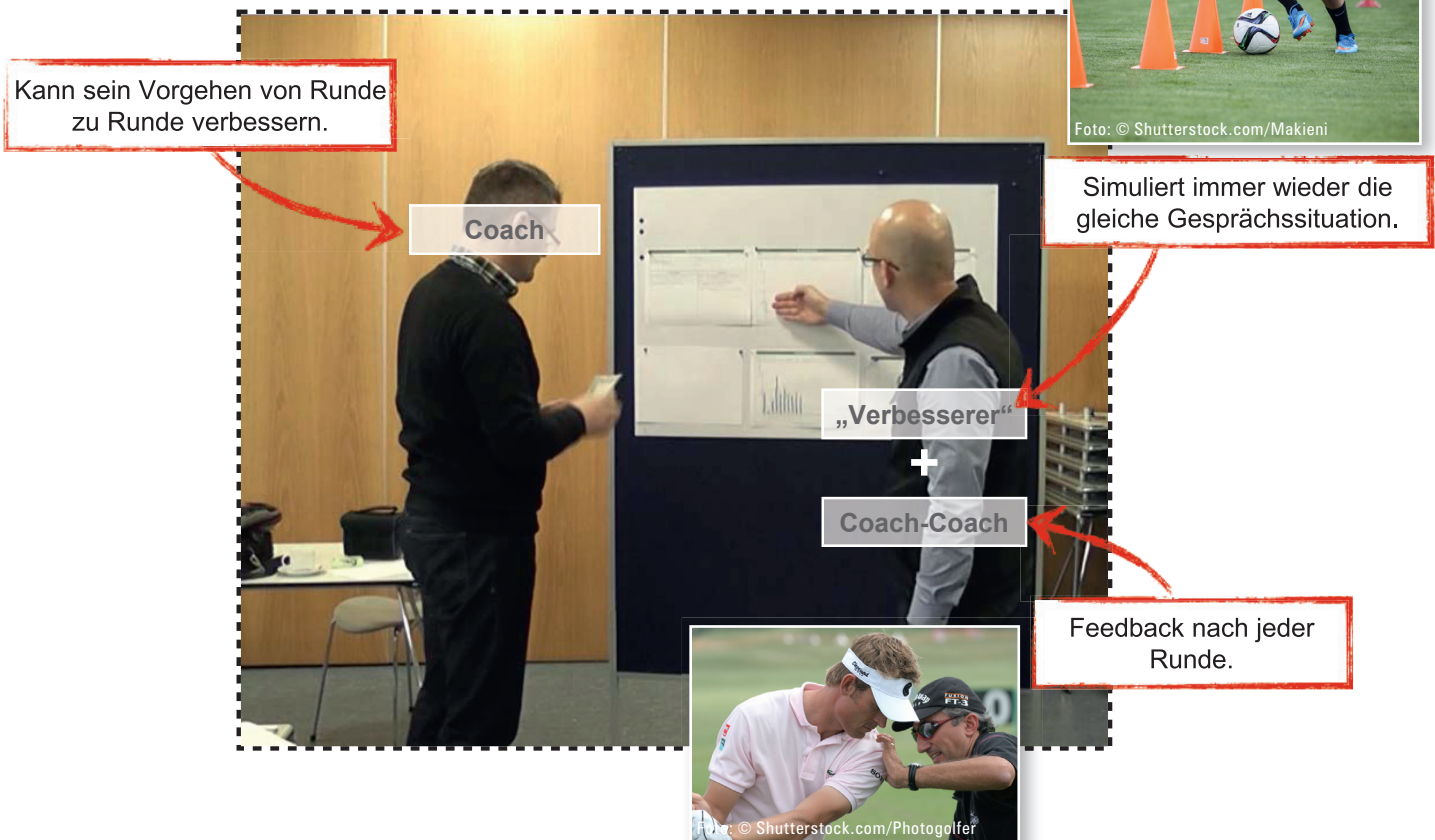


Abb. 2: Im KATA-Dojo können sich KATA-Coaches für den Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen fit machen.

## Die KATA-Regeln

### **Tipp 28** Wenn der Termin zu langfristig ist: einen ersten Teilschritt herausarbeiten.

Langfristige Termine ergeben sich oft deshalb, weil der nächste Schritt nur vermeintlich aus einem einzigen Schritt besteht. Oft sind vorbereitenden Schritte notwendig bis der eigentliche Schritt durchgeführt werden kann. Diese können in Phase 5 durch Verkürzen der Zeit oder Erfragen des ersten Schrittes herausgearbeitet werden. Dieser neue Schritt hat dann einen viel kürzeren Termin. Zwei hilfreiche Fragen sind:

- 1) Was tust Du dazu als erstes?
- 2) Was kannst Du dazu heute noch tun?

### **Tipp 29** KATA-Dojo Übungen entwickeln in 6 Schritten:

**Schritt 1:** Coaching-Zyklen regelmäßig beobachten und sich wiederholende Problemsituationen identifizieren.

**Schritt 2:** Problemsituation im KATA-Kreis lokalisieren. Leitfrage dabei: Wo folgt das Vorgehen des Verbesserers nicht der Verbesserungskata?

**Schritt 3:** Problemsituation beschreiben: Dem Coach fällt es schwer wenn der Verbesserer... (z.B. sofort auf eine Maßnahme springt ohne die Ursache für das Hindernis zu kennen).

**Schritt 4:** Hinführenden Dialog entwickeln. Leitfrage: Wie ist die Situation entstanden?

**Schritt 5:** Letzte Frage des Coaches und Antwort des Verbesserers, die das Problem erzeugt, formulieren.

**Schritt 6:** Ideales Vorgehen des Coaches überlegen. Leitfrage: Welche vertiefenden Fragen helfen hier?

Abb. 3: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

Es war auch nicht nötig, jedes Mal den ganzen Coaching-Zyklus zu wiederholen. Es reichte, nur die betreffende Phase des Gesprächs immer wieder zu durchlaufen. Von Runde zu Runde konnte der Coach dann sein Vorgehen verändern und lernen, wie es am besten funktionierte. Alles was sie dazu benötigte, war ein geeigneter Gesprächsleitfaden. Der müsste sich doch aus der Situation vom heutigen Vormittag entwickeln lassen.

Dann überlegte sie weiter. Wie wäre grundsätzlich vorzugehen, um solche gezielten Übungen zu entwickeln? Zunächst müsste der Coach-Coach als Beobachter im Coaching-Zyklus, dem Pendant zum Spiel, das Problem mit dem der Coach konfrontiert wurde erkennen und im Anschluss genau beschreiben. Wahrscheinlich war es hilfreich, dazu den KATA-Kreis zu nutzen. Denn immer wenn der Verbesserer nicht der Verbes-

serungskata folgte, war das eine Situation auf die der Coach reagieren sollte. Um das dann zu üben, bräuchte es den Dialog, der vor der Situation stattfand, also auf das Problem hinführte. Der Einstieg in die Übung war dann die letzte Frage des Coaches und die Antwort des Verbesserers, die das Problem erzeugte. Darauf musste der Coach dann reagieren. Gut wäre es sicherlich auch, bereits beim Design der Übung zu überlegen, was gute Reaktionsmöglichkeiten für den Coach waren. Denise schlug ihr Handbuch auf und notierte diese Schritte.

Jetzt suchte sie noch eine Überschrift für ihr neues Rezept. Gab es nicht auch in den Kampfsportarten solche Übungen, dachte sie. Und diese wurden im Trainingsraum, dem Dojo, ausgeführt. Das war es doch. Sie notierte dies als Überschrift. KATA-Dojo: Übungen für den KATA-Coach, um in geschützter Umgebung trainieren zu können. Denise schlug ihr Handbuch zu. Jetzt hatte sie gleich ihren wöchentlichen Jour Fix mit Lars. Bevor sie losging, suchte sie im Internet noch nach einer Übersetzung für Dojo und fand „Der Ort der Suche nach dem besseren Weg.“

Perfekt dachte sie: KATA-Dojo – Der Ort der Suche nach dem besseren Coaching-Weg.

Denise hat in der Folge mehrere KATA-Dojo-Übungen entwickelt. Zwei Beispiele finden Sie in der nächsten Ausgabe. Lesen Sie dann auch, wie die Erkenntnisse aus dem letzten Schritt vom Coach präzisiert werden können. ■

## 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](mailto:tilo.schwarz@lernzone.com)



Das Thema KATA-Dojo wurde vorgestellt auf dem KATA-Praktikertag 2015. Video unter: <https://youtu.be/VWdsBr-fLQU>