

# Serie: Die Verbesserungskata

## Teil 3: Rollen und Strukturen für die tägliche Anwendung der Verbesserungskata

von Sabine Leikep und Marco Kamberg

Um die Verbesserungskata zu erlernen und in einer Organisation zu verankern, bedarf es einer entsprechenden Grundeinstellung. Alle Beteiligten müssen wissen, welche Rolle ihnen dabei zukommt, wenn Coachingkata und Verbesserungskata geübt werden. Das tägliche Üben ist wichtig, damit sich die Routine der Verbesserungskata verankert und die Menschen nicht wieder in gewohntes Verhalten zurückfallen.

Sportprofis würden niemals auf einen Coach verzichten. Ein Coach reflektiert unser Verhalten und achtet darauf, dass sich in den erforderlichen Routinen keine Fehler einschleichen. Wie im Sport oder in der Musik sollte das Erlernen einer Fertigkeit in regelmäßigen Abständen von einem erfahrenen Coach beobachtet und angeleitet werden. Deshalb ist die Coachingkata so wichtig bei der Einführung und Anwendung der Routinen der Verbesserungskata. Coaching verhindert, dass wir unseren Pfad (= Soll-Ablauf oder Soll-Muster) verlassen und womöglich ein falsches oder uneffektives Muster üben. Coaching unterstützt eine Verhaltensänderung.

Beim Erlernen der Verbesserungskata erfüllen der Coach und der Lernende die Hauptrollen. Der Lernende ist verantwortlich für die Verbesserung des Prozesses und deren Umsetzung. Der Coach ist dafür verantwortlich, dass der Lernende das definierte Ziel erreicht und die dafür notwendigen Fähigkeiten erlangt. Der Coach hat die Aufgabe, die Fähigkeit des Lernenden dahingehend zu entwickeln, dass er in der Lage ist, herausfordernde Ziele unter Anwendung des Musters der Verbesserungskata zu bewältigen. Lernender und Coach sind durch den Ziel-Zustand

und die Coachingzyklen verbunden. Sie sind wie zwei Läufer in einem „Dreibeinrennen“, die an einem Bein zusammengebunden sind. Der Lernende arbeitet

**Beispiel für die Zuordnung von Rollen beim Erlernen der Verbesserungskata:**

**Mitarbeiter im Prozess** (z.B. Werker)

**Lernender** (z.B. Hancho, Teamleiter)

**Coach** (Führungskraft, z.B. Abteilungsleiter)

**Zweiter Coach/Coach des Coaches** (Vorgesetzter oder Führungskraft aus Lean- oder Personalbereich)

an dem **WAS?** (Schritte in Richtung Zielzustand), der Coach an dem **WIE?** (Vorgehensweise des Lernenden = Anwendung der Verbesserungskata).

### Der Lernende

Ziel des Lernenden (auch Mentee, Mitarbeiter **am** Prozess oder Verbesserer genannt) ist es, einen zuvor definierten Zielzustand zu erreichen. Dieser ist mit der übergeordneten Herausforderung des Unternehmens und der konkreten Zielstellung seines Vorgesetzten verbunden. Während die Herausforderung des Unternehmens einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren hat und vom Soll-Wertstrom abgeleitet

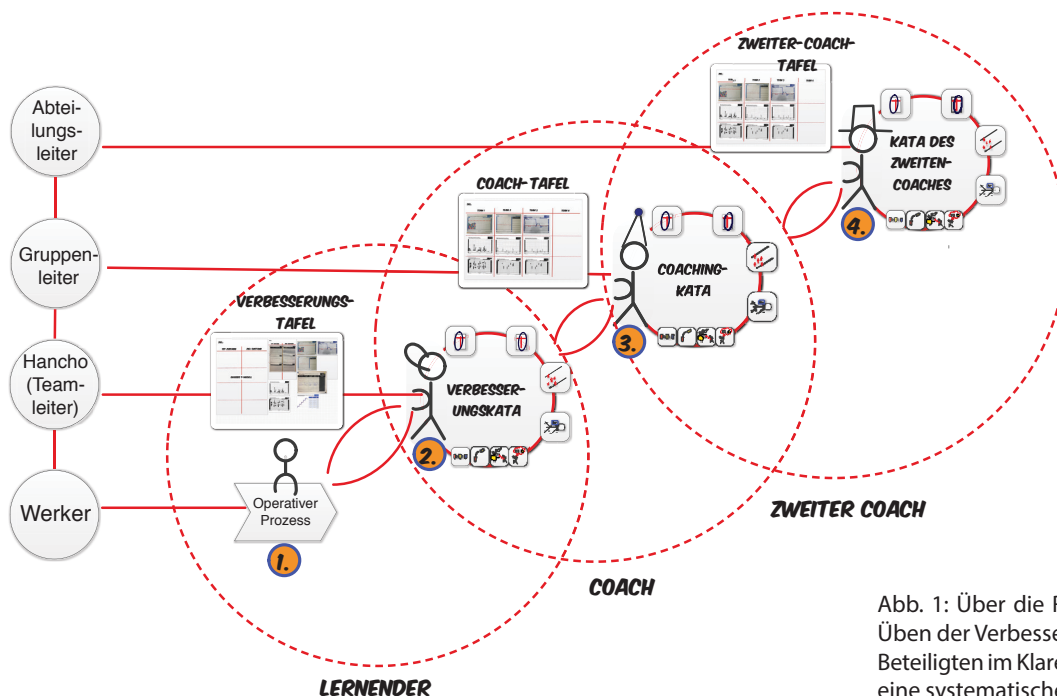


Abb. 1: Über die Rollen beim Erlernen und Üben der Verbesserungskata sollten sich alle Beteiligten im Klaren sein. Hier ein Beispiel für eine systematische Vorgehensweise.

ist, wird die Zielsetzung des Vorgesetzten i.d.R. für die Dauer eines Jahres definiert – und sie ist ebenfalls mit der Herausforderung des Unternehmens verbunden. Um den Ziel-Zustand zu erreichen, nutzt er die Verbesserungskata und folgt dem klar vorgegebenen Muster. Mithilfe der Verbesserungskata wird die Verhaltensroutine des Lernenden trainiert. Er soll in die Lage versetzt werden, eigenständig zu verbessern und Ziele, die er von seiner Führungskraft erhält, am Gemba zu erreichen. Somit verbindet die Verbesserungskata Prozessverbesserung mit individuellem Lernen.

### Der Coach

Den definierten Ziel-Zustand zu erreichen, ist Aufgabe des Lernenden. Verantwortlich für die Erreichung ist jedoch der Coach. Daher sollte der Coach die Führungskraft des Lernenden sein. Er soll auf der einen Seite sicherstellen, dass der Lernende regelmäßig an seinem Ziel-Zustand arbeitet und auf der anderen Seite im Rahmen regelmäßiger Treffen die notwendigen Fähigkeiten zur Anwendung der Verbesserungskata trainieren. Damit der Lernende die entsprechenden Lernerfahrungen machen kann, darf ihm der Coach keine vorgefertigte Lösung anbieten. Denn die Lösungen sind noch nicht bekannt und werden in einer experimentellen Vorgehensweise herausgefunden. Nur so findet ein Lernprozess statt – sowohl für den Übenden als auch für den Coach.

Um Erfolge bei der Arbeit am Ziel-Zustand zu erzielen, muss der Lernende an „den richtigen Themen“ arbeiten. Dazu ist es einerseits wichtig, dass der Coach die Verbesserungskata selbst gut beherrscht und ihn andererseits mit Hilfe einer eigenen Verhaltensroutine (Coachingkata) führt. Anhand der Coachingkata führt er den Lernenden dicht am Prozess, gibt ihm korrigierendes Feedback und lenkt ihn mit Hilfe der Fragen in Richtung des Ziels. Auf diese Weise können beide zusammen auch im unbekanntem Terrain Fortschritte erzielen. Diese Vorgehensweise führt zu einer überlappenden Wechselbeziehung zwischen Coach und Lernendem. Bei der Arbeit am Ziel-Zustand muss der Coach aufgrund seiner Verantwortung stets das Ziel und den Ziel-Termin im Blick haben.

### Der Zweite Coach (Coach des Coaches)

Da der Coach einerseits für die Erreichung des Ziels und andererseits für die Entwicklung der Fähigkeiten des Verbesserers verantwortlich ist, muss er in beiden Themen betreut werden – dies geschieht durch den Zweiten Coach. Im Hinblick auf die Ziel-

erreichung sollte der Zweite Coach ein Vorgesetzter des Coaches sein. Nur er kann sicherstellen, dass die Verbesserung in die richtige Richtung gelenkt und wesentliche Entscheidungen direkt während des Coachings getroffen werden. Auf diese Weise werden der Verbesserungsprozess und die Entwicklung der Mitarbeiter fest in der Führungskaskade verankert.

Die Coachingkata selbst ist eine Verhaltensroutine. Deshalb ist es notwendig, dass der Coach von Zeit zu Zeit selbst gecoacht wird. Die Entwicklung der Coach-Fähigkeit übernimmt idealerweise der direkte Vorgesetzte oder eine Führungskraft aus dem Lean- oder Personalbereich. Es sollte ein erfahrener Kata-Coach sein, der darauf achtet, dass der Coach effektiv unterrichtet und sich im Korridor der Coachingkata bewegt. Auch der Zweite Coach muss mit der Verbesserungskata bestens vertraut sein.

### Zusammenfassung der Rollen

**Der Übende und das Team** (die Prozessbeteiligten) wenden die Verbesserungskata an, um einen Zielzustand festzulegen und darauf hinzuarbeiten. Der Lernende führt Experimente mittels PDCA durch. Er arbeitet gemeinsam mit den Teammitgliedern an der Bewältigung von Hindernissen, die auftreten und er verändert vor Ort (an Gemba) den Prozess. Mit seinen Schritten in Richtung des Ziel-Zustandes zieht der Lernende den Coach und das Team quasi auf dem Lernpfad vorwärts. Dies geschieht immer im Dialog mit den Prozessbeteiligten und dem Coach.

**Der Coach als Mentor** (Vorgesetzter, z.B. Manager der Produktionslinie) führt täglich Coaching-Zyklen durch unter Anwendung der fünf Fragen (vgl. Sonderbeilage Yokoten 01/2013). Er stellt sicher, dass der Übende wissenschaftlich und experimentell vorgeht und gemäß dem Muster der Verbesserungskata übt. Dabei leitet der Coach nur den Verbesserungsprozess mithilfe seiner Fragen, nicht die inhaltlichen Handlungen des Lernenden. Seine Aufgabe ist es, den Lernenden zu entwickeln, indem er ihn an die Verbesserungskata heranführt. Den Prozess zu verbessern ist Aufgabe des Lernenden.

**Der Zweite Coach als Coach des Coaches** beobachtet regelmäßig Coaching-Zyklen und verfolgt sowohl den Fortschritt des Coaches als auch den des Teams. Er unterstützt den Coach (Führungskraft) dabei, Lehrfähigkeiten zu entwickeln. Er stellt sicher, dass der Ziel-Zustand des Teams mit der Zielausrichtung des Unternehmens im Einklang steht (vgl. Yokoten 03/2013, S. 18 ff.).

Sowohl die Verbesserungs- als auch die Coachingkata soll den Anwendern Sicherheit geben, um im unbekanntem Terrain zu handeln und ermöglichen, dass sie trotz Unwissenheit gesetzte Ziele erreichen.