

## Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 13

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Wie das KATA-Dojo angewandt wird.

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 12 ging es darum, wie es Denise gelingt, die Fähigkeiten ihrer Coaches schnell und gezielt zu steigern. Hier lesen Sie, wie das KATA-Dojo in der Praxis umgesetzt und die Erkenntnisse der Coaches präzisiert werden.

von Tilo Schwarz

Am Montag fuhr Denise wie immer mit dem Auto zur Arbeit. Sie freute sich, dass diese Woche die letzte vor dem Sommerurlaub sein würde. Während der Fahrt überlegte sie, wie konsequent Rolf und Michael, ihre beiden Teamleiter in der Montage, während ihrer Abwesenheit die Coaching-Zyklen durchführen würden. Momentan waren beide wirklich eifrig bei der Sache. Mehr Sorgen machte ihr der Bereich der Vorfertigung. Dort führte sie noch selbst alle Coaching-Zyklen durch. Ihre Teamleiter dort waren einfach noch nicht so weit, selbst als Coaches aktiv zu werden. Sie nahm sich vor, das nach dem Urlaub schrittweise in Angriff zu nehmen.

An ihrem Schreibtisch angekommen, stellte sie ihre Tasche ab, startete den Rechner und ging dann gleich weiter in den Montagebereich, um die morgendlichen Coaching-Zyklen von Rolf und Michael zu beobachten. Sie beobachtete bei beiden jeweils zwei Zyklen. Bei Michaels zweitem Gespräch erkannte sie ein Problem, das in seinen Zyklen häufiger auftrat. Bruno, sein Schichtführer, arbeitete gerade an einem Zielzustand zur Verbesserung der Qualität beim Einbau der Filter an den großen

Pumpen. Das Problem war in Phase 3 des Gesprächs, bei der Auswahl des Hindernisses aufgetreten. Bruno hatte immer wieder darauf hingewiesen, dass aus seiner Sicht ein Problem mit der Qualität des eingebauten Filters beim Lieferanten vorlag. Aus seiner Sicht müssten Qualitätssicherung und Einkauf sich darum kümmern. Es war im Gespräch klar zu erkennen, dass es sich um eine Vermutung handelte.

Auch Michael hatte das bei seinen Coaching-Fragen bemerkt. Trotzdem tat er sich schwer, mit dieser Situation umzugehen. Im Grunde gab es mehrere Möglichkeiten, eine solche Situation als Coach zu handhaben. Oft half schon die einfache Frage „Was ist dabei die unerwünschte Wirkung?“ weiter. Gegebenfalls mit der Erweiterung "im Bezug auf die Prozess-Kennzahl" und "was heißt das in Zahlen". Diese Art der "Schuldzuweisung" an andere Abteilungen beobachtete Denise bei vielen Verbesserern, insbesondere am Anfang. Das war eine aus vergangenen Erfahrungen erlernte Gewohnheit. Mit dem Verweis auf die Probleme in anderen Bereichen konnte man vermeiden, selbst aktiv werden zu müssen.

Denise hatte immer wieder den Eindruck, dass in vielen Teams folgender Gedanke vorherrschte: Zuerst sollen die anderen schauen, ob der Fehler bei ihnen liegt. Wenn dann alle nachgewiesen haben, dass es nicht an ihnen liegt, gut na ja, dann werden wir auch einmal bei uns schauen. Auch als sie den Bereich Vorfertigung vor einem halben Jahr übernommen hatte, war ihr diese Haltung aufgefallen. So kam man nicht weiter. Deshalb wollte sie die Denkweise in ihren Teams unbedingt ändern. Ein Schlüssel dazu war das Verhalten der Coaches. Nur wenn diese auf solche Situationen sofort und eindeutig reagierten, würde sich die Einstellung langsam ändern.

Mit der Frage nach der unerwünschten Wirkung konnte der Coach leicht herausfinden, ob es sich nur um eine Vermutung handelte oder ob wirklich Fakten vorlagen. Auch die Größe des Problems wurde so schnell klar. Wenn es sich tatsächlich um ein Problem handelte, konnte der Coach selbst aktiv werden. Denn Hindernisse, deren Ursachen in anderen Bereichen lagen, gingen ja meist über den Verantwortungsbereich des Verbesserers hinaus. Der Coach konnte

dann etwa wie folgt reagieren: „Wenn sich nach unserer Untersuchung herausstellt, dass es sich tatsächlich um ein Problem mit der Teilequalität handelt, werde ich mit der Qualitätssicherung Kontakt aufnehmen. Dazu brauche ich aber zunächst die Fakten. Sonst machen wir uns schnell unglaubwürdig.“

Einen erfahrenen Verbesserer konnte der Coach, ebenfalls nach Ermittlung der Fakten, anleiten, selbst Kontakt mit den benötigten Unterstützern aufzunehmen. Überzeugung und Erreichen von Unterstützung durch andere, ohne disziplinarische Verantwortung oder Eskalation, war oft ein wichtiges Lernfeld für erfahrener Verbesserer.

Eine weitere Möglichkeit bestand darin, zur genaueren Analyse der Ursache des Problems anzuleiten. Dazu musste der Coach konsequent ein Vorgehen "von innen nach außen" als Referenz verfolgen. Immer vom Ort des Geschehens schrittweise zu den vorgelagerten Prozessen. Nicht umgekehrt.

Dabei waren die vertiefenden Fragen "wo" und "wann" das Problem auftrat und was genau im Prozess zum auftreten des Problems führte, sehr hilfreich (vgl. Artikel 6 in Yokoten 03/2016 – Abb. 2: Vertiefende Fragen für den Coach – 3.2. bis 3.5.).

Die dritte Möglichkeit bestand darin, den Bezug zum Termin des Ziel-Zustandes zu nutzen. Dazu war es notwendig, dass der Ziel-Zustand einen fixen Zieltermin hatte. Das vergaßen ihre Coaches leider allzu oft, wie Denise immer wieder bemerkte. Ein guter Zieltermin war nicht weiter als zwei bis vier Wochen entfernt. Am Anfang war ein Zeitfenster von einer Woche oft sogar noch besser. Das führte zu kleinen Ziel-Zuständen bei gleichzeitig hoher Dynamik.

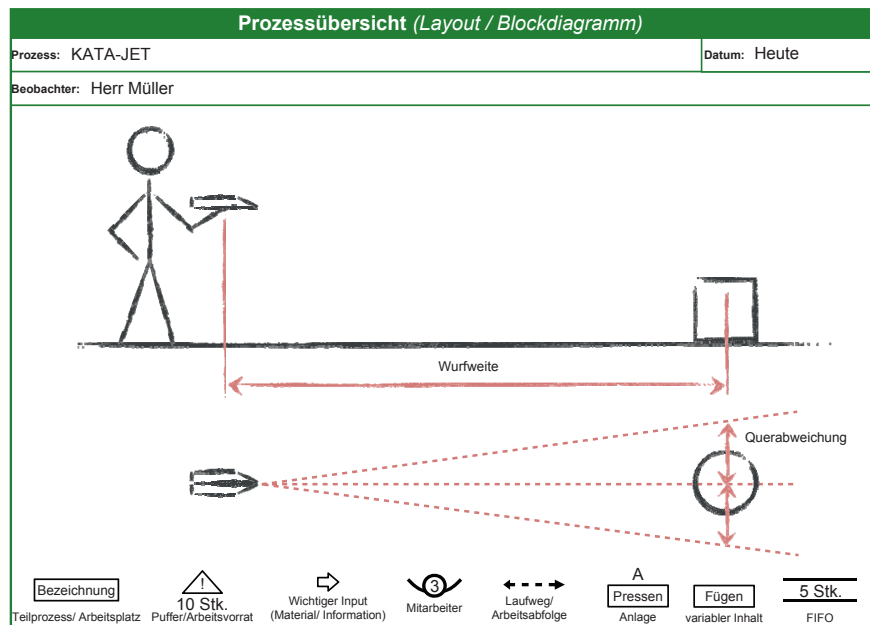


Abb. 1: Prozessübersicht

Wenn der Verbesserer dann Hindernisse außerhalb seines Einflussbereichs oder sehr umfangreiche Hindernisse auswählte, konnte der Coach einfach Frage 3 wiederholen: „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, Deinen Ziel-Zustand bis in einer Woche zu erreichen?“ Damit war dann sofort klar, dass nur schnell beeinflussbare Hindernisse in Frage kamen.

Bei Rolf hatte sie heute ein anderes Problem beobachtet. Die Frage nach den Erkenntnissen aus dem letzten Schritt hatten seine beiden Verbesserer sehr schnell beantwortet. Eher im Sinne: „Der letzte Schritt hat geklappt.“ Das war natürlich zu wenig. Es ging ja nicht nur um das Ergebnis des Schrittes sondern mehr um die Erkenntnis, ein Fazit. Als sie zurück an ihren Schreibtisch kam, überlegte sie immer noch, wie sie Rolf in dieser Situation helfen konnte. Die Reflexion des letzten Schrittes war eine der wichtigen Gesprächsphasen. Dabei ging es um die Konsolidierung der Erkenntnisse. Was genau war passiert im Vergleich zur Erwartung? Bei diesem Gedanken stutzte sie kurz. Das

war es. Ihr fielen die logischen Zusammenhänge für den Coach ein, die sie in ihrem Handbuch schon vor längerer Zeit notiert hatte.

Die Erkenntnis sollte sich immer auf die Erwartung beziehen. Und die Erwartung bezog sich immer auf das Hindernis. Damit ergaben sich für den Coach folgende vertiefenden Fragen als Optionen.

Wenn der Verbesserer bei seiner Schilderung zur Erkenntnis keinerlei Bezug zum vereinbarten Schritt herstellte, konnte der Coach zunächst an den letzten Schritt auf dem Problemlösungsblatt anknüpfen. Am einfachsten mit der Frage: „Was war Dein letzter Schritt?“ Hilfreich war es dann auch, die Erwartung wieder ins Bewusstsein zu rufen: „Was war dabei Deine Erwartung?“. Schließlich konnte der Coach dann die Reflexion einleiten mit der Frage: „Und was ist tatsächlich passiert?“ Damit war dann der logische Zusammenhang geschlossen. Alternativ könnte der Coach auch einfach die Eckpunktfrage wiederholen und um die Erwartung ergänzen: „Was hast Du

Nächster Ziel-Zustand	
Prozess: KATA-JET	
Termin: In 4 Wochen	
Verbesserer: Herr Müller	Coach: Frau Fuchs
<b>Übergeordnete Herausforderung:</b> 100% Trefferquote (5 von 5 Würfeln pro Los) unabhängig von der Position des Ziels, bis _____ (in 6 Monaten)	
Ziel-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ ist: Trefferquote = 20% (1 von 5)	EKZ Ziel: Trefferquote = 40% (2 von 5)
PKZ ist: Wurfweite = 200 cm ± 120 cm	PKZ Ziel: Wurfweite = 200 cm ± 20 cm
<i>Rahmenbedingungen/Ist-Ablaufmuster/Prozess-Parameter:</i> Abstand zum Ziel = 200 cm	
<i>Rahmenbedingungen/Soll-Ablaufmuster/Prozess-Parameter:</i> Abstand zum Ziel = 200 cm Konstruktive Änderungen = 0 Losgröße = 5 Budget = 500,— Euro	
Wurfweite = 200 cm ± 120 cm Querabweichung = ± 80 cm	Wurfweite = 200 cm ± 20 cm <b>FOKUS</b> Querabweichung = ± 80 cm

Abb. 2: Ziel-Zustand

beim letzten Schritt im Bezug auf Deine Erwartung herausgefunden?“ Beide Möglichkeiten gefielen Denise gut und sie notierte sie in ihrem Handbuch.

Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang war, dass Verbesserer von der Erkenntnis aus dem letzten Schritt gleich auf ein neues Hindernis sprangen. Der letzte Schritt hatte zwar dieses neue Hindernis zu Tage gefördert – das ursprüngliche Hindernis, dem der Schritt gegolten hatte, war aber noch nicht beseitigt. "Hindernis-Hopping" nannte Denise das. Auch in dieser Situation konnte die Wiederholung der Eckpunktfrage dem Coach helfen: „Was hast Du im Bezug auf das Hindernis beim letzten Schritt herausgefunden?“ Gegebenenfalls konnte der Coach auch ergänzen: „Und welche unerwünschte Wirkung ergibt sich jetzt

im Bezug auf dieses Hindernis?“ Damit wurde dann schnell klar, ob das ursprüngliche Hindernis tatsächlich beseitigt war.

Dann dachte Denise nochmal an das Problem von Michael. Er war noch zu unerfahren als Coach, als dass Feedback ihm in dieser Situation weiter geholfen hätte. Deshalb hatte Denise nach der Beobachtung auch darauf verzichtet. Sie beschloss, eine geeignet KATA-Dojo-Übung für ihn zu entwickeln und mit ihm zu trainieren (vgl. Artikel 12 in Yokoten 03/2017).

Dazu hatte sie schon vor einiger Zeit eine kleine Simulation mit einem Papierflieger entwickelt. Diese benutzte sie jetzt immer wieder, um einzelne Gesprächssituationen mit Rolf und Michael zu trainieren. In dieser Situation ging es um die

fiktive Aufgabe, mit einem Papierflieger 5 Würfe hintereinander in eine Tonne mit Durchmesser 40 cm zu treffen (Abb. 1). Die Herausforderung war wie folgt formuliert: „Verbesserung der Trefferquote auf 100% (5 von 5 Würfeln pro Los) und abhängig von der Position des Ziels bis in 6 Monaten.“

Die Ergebniskennzahl war demzufolge die Trefferquote. Diese war von zwei wesentlichen Faktoren abhängig: Der Wurfweite sowie der Querabweichung. Beide durften nicht mehr als plus/minus 20 Zentimeter vom Mittelpunkt des Ziels abweichen, um sicher zu treffen (Abb. 1). In der Simulation lag der Fokus für den ersten Ziel-Zustand immer auf der Einhaltung der korrekten Wurfweite für eine Zielposition im Abstand von 2 Metern. Der Ziel-Zustand lautete deshalb:

Verbesserung der Trefferquote von 20% auf 40% durch Reduzierung der Varianz der Wurfweite von 200cm plus/minus 120cm auf plus/minus 20cm (Abb. 2). Die Wurfweite wurde von verschiedenen Parametern im Prozess beeinflusst. Unter anderem waren das die Varianz von Abwurfhöhe, Abwurfkraft und Abwurfwinkel (Abb. 3).

Um die Übung für Michael zu entwickeln, schlug Denise ihr Handbuch auf, und legte das KATA-Dojo-Rezept vor sich auf den Tisch (vgl. Tipp 29 aus Artikel 12). Sie arbeitet die Schritte der Reihe nach ab:

- 1. Coaching-Zyklen regelmäßig beobachten:** Sich wiederholende Problemsituationen identifizieren (Darauf hatte sie in den letzten Coaching-Beobachtungen bei Michael ihren Fokus gelegt. Jetzt konnte sie gleich Punkt 2 angehen).
- 2. Problemsituation im KATA-Kreis lokalisieren:** Das Problem trat bei der Frage nach dem einen, nächsten Hindernis auf, das der Verbesserer angehen wollte. Also bei "2 Uhr" auf dem KATA-Kreis.
- 3. Problemsituation beschreiben:** Denise überlegte. Das Problem war, dass der Verbesserer entweder seinen Fokus wechselte (Hindernis-Hopping) oder ein Hindernis auswählte, das außerhalb seines Einflussbereichs lag. Sie notierte: Der Fokus wird gewechselt oder Hindernisse liegen außerhalb des Einflussbereichs.
- 4. Hinführenden Dialog entwickeln:** Im KATA-Dojo war es nicht nötig, immer einen ganzen Coaching-Zyklus durchzuspielen. Es genügte, die jeweilige Gesprächsphase zu üben. In diesem Falle war das die Phase 3 und diese begann dann wie folgt:

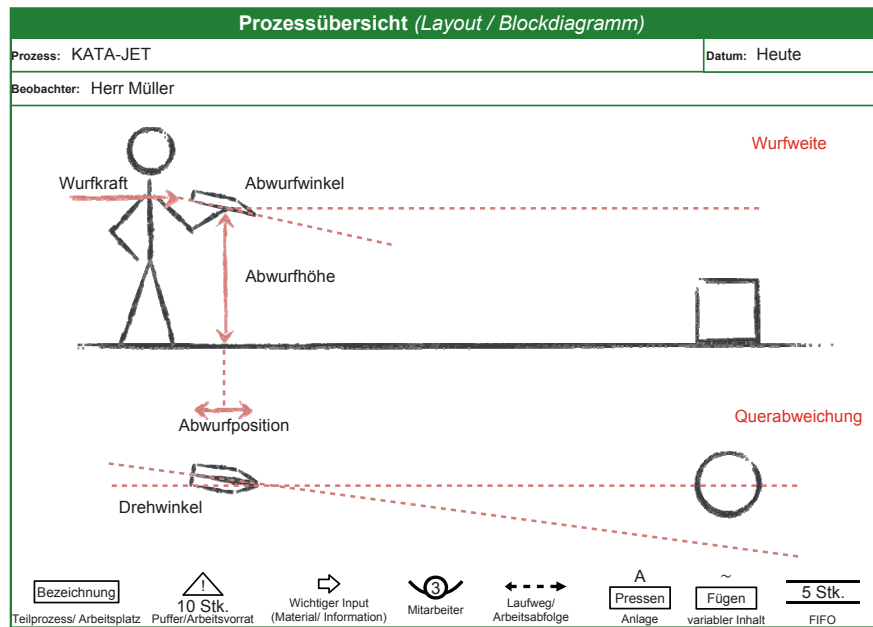


Abb. 3: Prozessparameter.

Übung  
7

### Gesprächsphase: 1 Hindernis auswählen

**Der Fokus wird gewechselt oder Hindernisse liegen außerhalb des Einflussbereichs:**

*Verbesserer: Die Abwurfhöhe variiert, die Abwurfkraft variiert und der Abwurfwinkel variiert.*

*Coach: ...und welches eine gehst Du als nächstes an?*

*Verbesserer:*

- A. Das unterschiedliche Gewicht an den Flügeln, das die Querabweichung verursacht.
- B. Wir müssen die Varianz des Papiers reduzieren. Der Einkauf sollte unbedingt mit dem Lieferanten sprechen.
- C. Die Ungenauigkeit im Vorprozess. Die Fertigung faltet den Flieger viel zu ungenau, so können wir nicht treffen.

**Aufgabe für den Coach:**  
Versuche durch Coaching-Fragen ein beeinflussbares Hindernis im Prozess herauszuarbeiten.

Abb. 4: KATA-Dojo-Übung.

Coach: „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“ Verbesserer: „Die Abwurfhöhe variiert, die Abwurfkraft variiert und der Abwurfwinkel variiert.“ Es genügte, wenn sich Coach und Trainer (in der Rolle des Verbesserers) diese hinführende Sequenz vor der Übung durchlasen. Sie musste nicht jedes mal wiederholt werden.

Die Hindernisse wurden vorab im Hindernisspeicher an der Coaching-Tafel im KATA-Dojo notiert. Dann kam der eigentliche Start der Übungssequenz (Punkt 4).

- 5. Letzte Frage des Coaches und Antwort des Verbesserers, die das Problem erzeugt, formulieren:** Coach: „Und welches eine gehst

### Die KATA-Regeln

#### **Tipp 30 Hindernisauswahl: Der Fokus wird gewechselt oder liegt außerhalb des Verantwortungsbereichs.** Hilfreiche vertiefende Fragen sind:

- 3.2 Was ist dabei die unerwünschte Wirkung?
- 3.3 Wo tritt das Problem auf? Zeig mal bitte (vor Ort).
- 3.4 Wann tritt das Problem auf?
- 3.5 Was genau passiert im Prozess wenn/führt dazu, dass das Problem auftritt (Ablauf-Muster)?

#### **Tipp 31 Die Erkenntnis aus dem letzten Schritt präzisieren.** Die Erkenntnis aus dem letzten Schritt ist eine der wichtigsten Gesprächsphasen. Es geht nicht nur darum, ob der Schritt gemacht wurde und ob er erfolgreich war. So entsteht kein neues Know-how. Deshalb ist es wichtig, die Erkenntnis im Sinne eines Fazit herauszuarbeiten: Was haben wir wirklich herausgefunden und gelernt.

Hilfreiche vertiefende Fragen dazu sind:

- 2.4 Was war Dein letzter Schritt?
- 2.5 Was war dabei Deine Erwartung?
- 2.6 Was ist tatsächlich passiert?
- 2.7 Was heißt das in Zahlen? Zeig mal bitte (vor Ort)?

Abb. 5: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

Du als nächstes an?“ Jetzt kamen die unpräzisen Antworten des Verbesserers, die den Coach vor ein Problem stellten. Als erste Antwort des Verbesserers notierte Denise: (A) Verbesserer: „Das unterschiedliche Gewicht an den Flügeln, das die Querabweichung verursacht.“

Sie musste schmunzeln. Das war natürlich ein extremer Fall von Hindernis-Hopping. Die Querabweichung hatte nämlich keinerlei Auswirkung auf die aktuelle Prozesskennzahl der Flugweite. Dass die Antwort eines realen Verbesserers sicher nie so extrem ausfallen würde,

spielte für die Simulation aber keine Rolle. Zum Üben war es perfekt.

Dann notierte sie zwei weitere mögliche Antworten des Verbesserers: (B) Verbesserer: „Wir müssen die Varianz des Papiers reduzieren. Der Einkauf sollte unbedingt mit dem Lieferanten sprechen“ und (C) Verbesserer: „Die Ungenauigkeit im Vorprozess. Die Fertigung faltet den Flieger viel zu ungenau, so können wir nicht treffen.“

#### **6. Ideales Vorgehen des Coaches überlegen:** Zum Schluss überlegte sich Denise, wie der Coach im jeweiligen Fall idealer Weise reagieren sollte.

Bitte überlegen Sie an dieser Stelle, wie Sie in den drei Fällen jeweils reagieren würden. Notieren Sie Ihre Überlegungen. Tipp: Gute vertiefende Fragen für den Coach in diesen Situationen finden sich weiter oben im Artikel.

Denise war zufrieden mit ihrer neuen KATA-Dojo-Übung. Das war bereits die siebte Übung, die sie auf diese Art entwickelt hatte. Sie beschloss, diese am Nachmittag mit Michael auszuprobieren.

Lesen Sie beim nächsten Mal wie Denise aus dem Urlaub zurückkehrt und beginnt, die Arbeit mit der KATA mit dem Zielentfaltungs-Prozess zu verknüpfen. ■

### 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)

