

# Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 8

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Hilfreiches Feedback geben.

In dieser Serie erleben Sie hautnah, wie Denise, eine junge Führungskraft, die erstmals Verantwortung für eine ganze Abteilung übernommen hat, die Coachingkata einsetzt, um ihr Team im Verbesserungsprozess zu unterstützen. Im Teil 7 ging es darum, wie man mithilfe des Ursachentrichters vertiefende Fragen stellt. Hier geht es weiter mit der Frage, wie man als Coach-Coach am besten vorgeht, um hilfreiches Feedback zu geben.

von Tilo Schwarz

Nachdem Denise an diesem Morgen die Coaching-Zyklen mit Hans und Rolf abgeschlossen hatte, machte sie sich auf den Weg zum Vertriebsinnendienst. Sie hatte Mark, der diesen Bereich leitete, versprochen, heute einige seiner Coaching-Zyklen als Coach-Coach zu beobachten und ihm Feedback zu geben. Sie nahm dazu ihr Beobachtungsblatt mit, das sie für diesen Zweck entwickelt hatte. Anfangs hatte sie sich kaum Notizen gemacht aber schnell bemerkt, dass sie dann kein gutes Feedback geben konnte. Sie hatte erkannt, dass präzises Feedback präzise Beobachtung voraussetzt – wie im Sport: nur was der Trainer erkennt, kann er auch ansprechen. Deshalb erfordert Coaching-Beobachtung hohe Konzentration.

Der Coach-Coach ersetzt die Videokamera und muss hinterher in der Lage sein, dem Coach den Ablauf des Gesprächs schildern zu können. Als Denise diese Erkenntnis gehabt hatte, entwickelte sie für die Beobachtung ein spezielles Formblatt, das sie seither immer verwendet. Das Formblatt ist in fünf Zeilen, entsprechend der fünf Eckpunktfragen der Coaching-Kata, unterteilt (Abb. 1). Diese Zeilen sind zusätzlich in zwei Spalten aufgeteilt, eine für den Coach und eine für den

Verbesserer. In diesen Feldern notiert sie während des Gesprächs in Stichpunkten Fragen und Aussagen von Coach und Verbesserer sowie ihre Beobachtungen. Sie hat sich auch angewöhnt, während des Gesprächs eine Stoppuhr zu verwenden und die Dauer der einzelnen Gesprächsphasen zu messen. Diese Zeiten notiert sie ebenfalls auf ihrem Beobachtungsblatt. Das erfordert einige Übung, ist aber eine weitere Quelle, um Schwierigkeiten im Gespräch zu lokalisieren.

Der Austausch über Ziel-Zustand und Ist-Zustand, Frage 1 und Frage 2, sollte etwa eine Minute dauern. Denise hat beobachtet, dass mehr Zeitbedarf in dieser Phase meist ein Hinweis auf fehlende Präzision oder nicht aktuelle Daten ist. Der Gesprächsteil zu den Hindernissen ist demgegenüber, bei guten Coaching-Zyklen, meist der längste Teil des Gesprächs. Geht es in dieser Phase zu schnell, kommt es oft zu Problemen bei der Definition des nächsten Schrittes.

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

Abb. 1: Beobachtungsblatt mit Coaching-Zyklus

Durch die Zeitmessung wird man als Beobachter zudem gezwungen, genau auf die einzelnen Phasen des Gesprächs zu achten. Das ist eine gute Übung.

Die Struktur für ihr Feedback hat Denise von ihrem Chef Lars, dem Produktionsleiter, übernommen. Sie verwendet dazu eine dreistufige Ich-Botschaft:

1. Ich habe beobachtet, dass...
2. Ich habe den Eindruck, dass dadurch...
3. Aus meiner Sicht ist es förderlich, wenn...

Auf dem Weg zu Mark überlegte Denise, worauf sie heute achten wollte. Bei ihren ersten Beobachtungen war es ihr schwer gefallen, sich nicht mit dem Inhalt zu beschäftigen und mitzudenken. Deshalb hatte sie sich eine Liste mit Beobachtungsaufgaben für den Coach-Coach gemacht (Abb. 2). Diese ging sie jetzt in Gedanken durch:

- Folgt das Gespräch den 5 Fragen?
- Wo ist die Wissensgrenze beim Verbesserer?
- Wo folgt das Vorgehen des Verbesserers nicht der Verbesserungskata?
- Wo wird das Gespräch unstrukturiert?
- Was hat der Coach bemerkt, was nicht?

Denise traf sich mit Mark einige Minuten vor dem Termin zu seinem ersten Coaching-Zyklus. Er begrüßte sie und sagte: „Schön, dass Du Dir heute Zeit genommen hast. Ich habe heute zwei Coaching-Zyklen geplant. Zuerst mit Michaela, sie arbeitet am Thema Aufwandsreduzierung bei der Auftragsbearbeitung. Danach dann mit Stefan, er kümmert sich um das Thema Durchlaufzeit bei der Angebotskalkulation“. Sie machten sich gemeinsam auf den Weg zu Michaelas Coaching-Tafel.

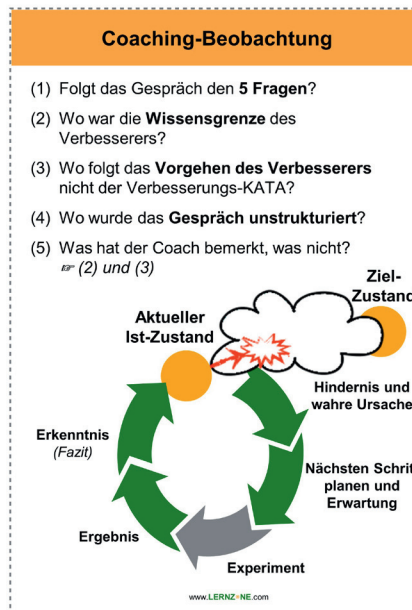


Abb. 2: Gedankenstütze für den Coach-Coach (zum Ausschneiden oder Download unter [www.lernzone.de](http://www.lernzone.de))

## Der 1. Coaching-Zyklus

**Mark:** „Guten Morgen Michaela. Wir hatten uns zum Coaching verabredet, passt es gerade?“

**Michaela:** „Ja klar, legen wir los.“

**Mark:** „Ich habe Denise gebeten, mich heute beim Coaching zu beobachten. Sie wird mir danach Feedback geben, ist das o.k. für Dich?“

**Michaela:** „Kein Problem. Guten Morgen Denise.“

**Mark:** „Was ist Dein Ziel-Zustand für diesen Prozess?“

**Michaela:** „Ich will den Aufwand für die Auftragsbearbeitung von 30 auf 20 Minuten reduzieren. Dazu muss ich den Aufwand für die Grunddateneingabe von 6 auf 4 Minuten senken.“

**Mark:** „Und wie ist der aktuelle Ist-Zustand?“

**Michaela** zeigt auf die Charts an ihrer Tafel: „Momentan benötigen wir zwischen 26 und 32 Minuten für die Auftragsbearbeitung. Das liegt daran, dass die Grunddateneingabe einfach zu lange dauert.“

**Mark** hakt nach: „Was heißt das in Zahlen?“

**Michaela:** „Die letzten Tage war einfach

so viel los, da habe ich die Zeit für die Grunddateneingabe nicht bei jedem Auftrag gemessen. Aber als wir vor zwei Wochen gemessen haben, hat es immer zwischen fünf und sechs Minuten gedauert.“

**Mark:** „Welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?“

**Michaela:** „Die Grunddateneingabe ist zu aufwändig. Mal dauert es bei der Artikelnummer zu lang, dann wieder bei etwas anderem.“

**Mark:** „Und was genau ist dann das Problem, das Dich davon abhält, den Ziel-Zustand zu erreichen?“

**Michaela:** „So genau weiß ich das nicht. Es ist jedes Mal etwas anders, da auch jeder Auftrag anders ist.“

**Mark:** „Aber woran könnte es denn liegen, dass die Eingabe so lange dauert?“

**Michaela:** „Ich denke, dass die ganzen manuellen Eingaben sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und auch die Überprüfung der Artikelnummern. Dieser Vorgang ließe sich vielleicht automatisieren, wenn sich das jemand von der IT einmal anschaut.“

**Mark:** „Was ist deshalb Dein nächster Schritt?“

**Michaela:** „Ich werde mit den Kollegen aus der IT sprechen und sie bitten, sich die Sache einmal anzuschauen. Vielleicht finden wir dann eine Möglichkeit, die Eingabe zu verbessern.“

**Mark:** „Was genau erwartest Du von diesem Schritt?“

**Michaela:** „Dass ich weiß, welche Schritte sich bei der Auftragsbearbeitung automatisieren lassen.“

**Mark:** „Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt herausgefunden hast?“

**Michaela:** „Wenn ich heute noch mit den Kollegen spreche, könnte sich vielleicht morgen oder übermorgen jemand das Thema anschauen. Am besten treffen wir uns in drei Tagen wieder. Bis dahin müsste ich etwas haben.“

Michaela notierte den vereinbarten Schritt auf ihrer Coaching-Tafel. Dann beendeten sie den Coaching-Zyklus.

Nachdem Michaela zu ihrem Arbeitsplatz zurückgekehrt war, sagte Mark zu Denise: „Und, was meinst Du, wie ist es gelaufen?“ Er war gespannt.

**» Bevor Sie weiterlesen: Notieren Sie Ihr Feedback, das Sie Mark geben würden. Verwenden Sie die dreistufige Struktur mit den Ich-Botschaften.**

Denise überflog ihre Notizen zum Gespräch und überlegte. Dann sagte sie zu Mark: „Ich habe beobachtet, dass Ihr heute nicht wirklich über Hindernisse gesprochen habt. Ich habe den Eindruck, dass Ihr deshalb nicht zu einem konkreten nächsten Schritt gekommen seid. Der Schritt, den Ihr dann vereinbart habt, ist sehr vage und dauert auch sehr lange. Aus meiner Sicht wäre es förderlich, ein konkretes Hindernis herauszuarbeiten und dass Ihr zu diesem dann einen präzisen Schritt vereinbart. Dabei sollte auch die unerwünschte Wirkung des Hindernisses in Zahlen klar sein. Sonst lässt sich ja keine präzise Erwartung an den Schritt formulieren. Wir wissen jetzt nicht, was die Automatisierung bei Michaelas Thema bringen soll. Zudem wäre es aus meiner Sicht förderlich, deutlich kleinere Schritte zu vereinbaren. Ihr solltet euch gleich morgen wieder treffen.“

Mark entgegnete ungeduldig: „Das habe ich auch gemerkt. Das war ja genau das Problem. Michaela kannte die Hindernisse nicht genau und ich habe dann versucht, zumindest ein Hindernis herauszuarbeiten. Und dann ist der Schritt irgendwie zu groß geworden – ich wusste aber nicht, wie ich es anders machen soll. Zumal ich Michaela ja schon bei den Hindernissen mit meinen Fragen in die Enge getrieben habe. Ehrlich gesagt hilft mir da Dein Feedback jetzt auch nicht weiter. Du hast mir ja auch gleich vier oder fünf Punkte genannt, wie soll ich das alles umsetzen?“

Denise merkte, dass Mark ihr Feedback ablehnte. Beschwichtigend sagte sie: „Ich weiß, dass ich beim Beobachten und Feedback geben noch viel lernen muss. Lass uns Euer Gespräch doch nutzen, um zu überlegen, wie ein gutes Feedback aussehen müsste. Wir haben jetzt ja beide Sichten auf das Gespräch. Deine von innen und meine von außen.“ „Ja, das ist vielleicht eine gute Gelegenheit“ lenkte Mark ein. Dann fuhr er fort: „Mit Deinem Feedback hast du ja recht. Das Problem ist nur, dass ich das im Gespräch auch gemerkt habe, nur eben nicht wusste, wie damit umzugehen. Dazu bräuchte ich Feedback.“

Denise überlegte: „Dazu sollte sich das Feedback dann auf den Knackpunkt des Gesprächs beziehen und dort konkrete

Hilfestellung geben. Aber welcher Punkt ist das?“

Mark überlegte ebenfalls: „Irgendwie hängen meine Schwierigkeiten im Coaching-Zyklus ja miteinander zusammen. Dadurch, dass wir keine konkreten Hindernisse hatten, konnten wir auch keinen präzisen Schritt formulieren. Das hat dann wiederum dazu geführt, dass der vereinbarte Schritt sehr lange dauert.“

„Die Wissensgrenze war also bei Frage 3, den Hindernissen“, fiel Denise ein. Mark entgegnete: „Und genau da hätte ich zum nächsten Schritt gehen sollen statt weiter nach Hindernissen zu bohren. An der Wissensgrenze müssen wir den nächsten Schritt machen, um Genaueres herauszufinden. Eine genauere Beobachtung wäre das Richtige gewesen. Das war der Knackpunkt im Gespräch.“

„Vielleicht liegt die Ursache aber auch noch früher im Gespräch“, überlegte Denise weiter, „die Daten zum Ist-Zustand waren heute ja nicht aktuell. Die letzten Messungen liegen zwei Wochen zurück. Deshalb hattest Du heute nicht die Möglichkeit, auf Ausreißer zu verweisen, um Michaela zu einzelnen Hindernissen und dann einer genaueren Analyse dieser Ausreißer anzuleiten.“

Mark fuhr fort: „Stimmt, das war auch ein Knackpunkt, das habe ich im Gespräch

## Jede Wa(h)rnehmung ist subjektiv - erfrage zuerst wie der Coach die Situation sieht.

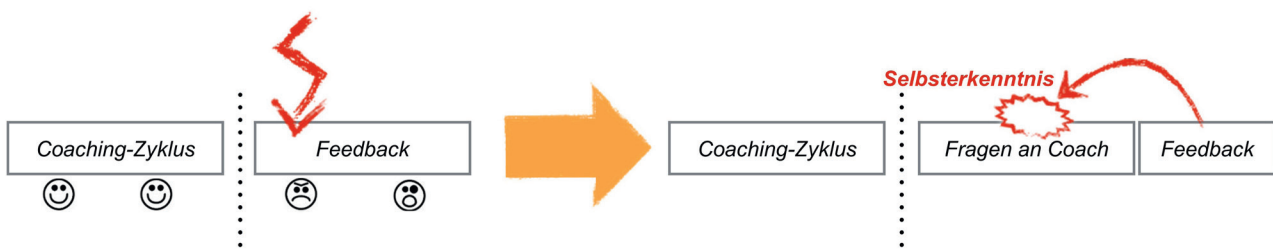


Abb. 3: Hilfreiches Feedback zu geben ist für den Coach-Coach nicht immer so einfach.

## Die KATA-Regeln

**Tipp 20 Feedback mit Fokus.** Gutes Feedback sollte sich nur auf **einen** Knackpunkt im Gespräch beziehen. Gibt es mehrere Knackpunkte, nur den ersten Knackpunkt ansprechen da die Gesprächsphasen aufeinander aufbauen. Wird es in einer Phase schwierig für den Coach, liegt das Problem meist in der Phase davor. Von Coaching-Zyklus zu Coaching-Zyklus sollte der Beobachter nicht jedesmal zu anderen Punkten Feedback geben. Es ist für den Coach unmöglich auf alle diese Punkte gleichzeitig zu achten und die Tipps anzuwenden. Besser ist es, wenn der Beobachter ein oder zwei Lernpunkte des Coaches durch mehrere Beobachtungen identifiziert. Das sind Situationen, in denen es dem Coach immer wieder schwer fällt zu coachen. Zu diesen gibt der Beobachter dann Feedback und beobachtet und unterstützt nachfolgend den Lernfortschritt des Coaches.

**Tipp 21 Feedback = Trigger + Handlungsanleitung.** Gutes Feedback hilft im Gespräch den Moment zu erkennen und gibt konkrete Handlungsanleitung. „Wenn Du im Gespräch bemerkst, dass [Trigger], ist es aus meiner Sicht förderlich, wenn Du [Handlungsanleitung] fragst / sagst / tust.“ Dazu muss der Beobachter sehr genau beobachten. Wenn man sich unsicher ist, ist es besser kein Feedback zu geben und weiter zu beobachten!

**Tipp 22 Jede Wa(h)rnehmung ist subjektiv - erfrage zuerst wie der Coach die Situation sieht.** Fragen an den Coach VOR dem Feedback:

- Wie ist das Gespräch aus Deiner Sicht gelaufen?
- Wo war die Wissensgrenze des Verbesserers?
- Wo folgt das Vorgehen des Verbesserers nicht der Verbesserungskata?
- Wo ist Dir das Gespräch schwer gefallen?

Es ist nicht immer nötig, alle Fragen zu stellen. Bei einem erfahrenen Coach reicht oft die erste Frage, um zur Selbstreflexion anzuleiten. Eine der weiteren Fragen kann dann verwendet werden, um einen bestimmten Punkt, etwa die Wissensgrenze, zu detaillieren.

Der Beobachter kann dann sein Feedback beginnen mit: „Genau das habe ich auch beobachtet. Ich versuche, zu diesem Punkt Feedback zu geben. Wäre das o.k. für Dich?“

**Tipp 23 Den falschen Eindruck vermeiden.** Oft stehen Verbesserer, Coach und Beobachter in einem disziplinarischen Verhältnis. Wird der Verbesserer sofort nach dem Coaching-Zyklus "weg geschickt", kann der Eindruck entstehen, dass Beobachter und Coach jetzt über ihn reden. Deshalb kann es hilfreich sein, den Verbesserer nach dem Coaching-Zyklus kurz in das Gespräch mit einzu-beziehen. Achtung: Es ist nicht Aufgabe des Beobachters dem Verbesserer Feedback zu geben!

Der Beobachter kann sich kurz positiv zum Fortschritt im Bezug auf den Ziel-Zustand, der Wichtigkeit des Themas oder dem Erkenntnisgewinn aus dem letzten Schritt äußern.

Dann kann er mit etwa folgender Formulierung zum Feedback für den Coach überleiten. „Vielen Dank, dass ich heute zuschauen durfte. Wie Du weißt, werde ich jetzt Deinem Coach Feedback geben. Du kannst gern dabeibleiben und zuhören. Wir verstehen aber auch, wenn Du zurück zu Deinem Team musst.

gar nicht bemerkt. Jetzt haben wir zwei Punkte. Gutes Feedback sollte sich aber nur auf einen konzentrieren, oder? Aber welchen?“ Sie überlegten. Beide Punkte waren entscheidend. „Immer aktuelle Daten“ und „der nächste Schritt an der Wissensgrenze“. Der erste Punkt betraf die Anwendung der Verbesserungskata, der zweite mehr das Vorgehen des Coaches. Beide hingen miteinander zusammen. Nicht aktuelle Daten machten es schwer, im späteren Verlauf des Gesprächs Hindernisse zu identifizieren oder ihre unerwünschte Wirkung zu bewerten. Auch die Formulierung der Erwartung an die Wirkung des nächsten Schrittes in Zahlen war nahezu unmöglich.

Sie kamen zu dem Schluss, dass gutes Feedback nur auf einen Knackpunkt im Gespräch fokussieren sollte. Das konnte der Coach dann viel besser behalten und später anwenden. Zudem hatte so der Beobachter die Möglichkeit, zu erkennen ob der Coach Fortschritte macht oder immer wieder mit demselben Problem zu kämpfen hatte. Wenn möglich sollte sich das Feedback auf den ersten Knackpunkt im Gespräch beziehen. Schließlich bauten ja auch die fünf Gesprächsphasen aufeinander auf. Wenn eine Phase nicht gut lief, gab es meist daraus resultierende Probleme in den späteren Phasen. Deshalb war es wichtig, die Fähigkeiten des Coaches Phase für Phase zu entwickeln (Tipp 20).

„Das mit den unpräzisen Hindernissen ist mir schon öfter passiert“, sagte Mark, „und es stimmt, oft haben wir Daten, die nicht aktuell sind. Wenn ich das im Gespräch bemerke ist es aber meist schon zu spät. Gutes Feedback müsste mir helfen, die Situation im Gespräch zu erkennen und konkret Handlungsanleitung zu geben. Was meinst Du?“

Denise überlegte: „Hilfreiches Feedback muss also eine konkrete Handlungsanleitung, einen Tipp zum Knackpunkt geben und den Trigger benennen, der dem Coach hilft, die Situation zu erkennen. Das ist ein guter Trick (Tipp 21). Vielleicht so: Ich habe beobachtet, dass die Daten zum Ist-Zustand heute nicht aktuell waren. Ich habe den Eindruck, dass es dadurch schwierig wurde, Hindernisse zu identifizieren. Wenn Du im Gespräch bemerkst, dass die Daten im Diagramm zum Ist-Zustand nicht aktuell sind, ist es aus meiner Sicht förderlich, Frage zwei zu wiederholen und dabei zeitlich einzugrenzen. Wie ist der aktuelle Ist-Zustand heute? Wenn dann die Wissensgrenze kommt, gehst Du zu Frage 4, um zunächst zu aktuellen Daten zu kommen.“ „Ja das ist jetzt hilfreich“, erwiderte Mark, „lass uns das beim Coaching-Zyklus mit Stefan so versuchen.“ Sie gingen weiter.

Denise und Mark beobachteten sich in den nächsten Wochen regelmäßig gegenseitig bei ihren Coaching-Zyklen und verbesserten dabei ihre Beobachtungs- und Feedback-Fähigkeiten. Dabei entdeckten sie weitere Tricks. Wenn der Beobachter sofort nach dem Gespräch mit dem Feedback loslegte, sorgte das oft für Ablehnung beim Coach. Das hatte Denise auch schon bei sich selbst bemerkt, wenn ihr Lars, der Produktionsleiter, Feedback gab. Der Coach war selbst nicht zufrieden

**Veranstaltungstipp:**

**6. KATA-Praktikertag**

Das Jahrestreffen für KATA-Anwender und solche, die es werden wollen.

**Am 18. November 2016  
in Frankfurt am Main.**

Infos und Anmeldung:  
[www.cetpm.de/kpt](http://www.cetpm.de/kpt)

mit seinem Coaching-Zyklus und bekam dann sofort auch noch Feedback (Abb. 3).

Oft hatte der Coach selbst bemerkt, wo es im Gespräch hakte und erwartete einen Tipp genau dazu und nicht die Wiederholung der Probleme. Viel eleganter war es deshalb, wenn der Beobachter nicht sofort mit dem Feedback loslegte, sondern den Coach erst zu seinem eigenen Eindruck zum Gespräch befragte. Denise und Mark arbeiteten mit der Zeit einige Fragen heraus, die dem Beobachter dabei helfen konnten. Mit diesen Fragen war es dann oft gar nicht mehr nötig, im Feedback die Probleme zu wiederholen. Der Coach schilderte die Probleme selbst und der Beobachter konnte den Ball einfach aufnehmen. Etwa so: „Genau das habe ich auch beobachtet.“

Ich versuche zu diesem Punkt Feedback zu geben. Wäre das o.k. für Dich?“ Das war ein ganz anderer emotionaler Einstieg ins Feedback (Tipp 22).

Sie merkten, dass die Verbesserer auch gerne ein Feedback vom Beobachter zu ihrem Thema wollten. Da musste man aber Acht geben, dass der Beobachter nicht in die Rolle des Coaches schlüpfte. Besser war es, nur kurz für die Beobachtung zu danken und einen positiven Kommentar zu den Erkenntnissen oder dem Fortschritt im Bezug auf den Zielzustand zu geben. Manchmal hatten sie den Eindruck, die Verbesserer glaubten, Coach und Beobachter würden hinterher über sie sprechen. Deshalb erklärten sie immer wieder, was im Feedback passierte und luden jeden Verbesserer einmal ein, dabei zu bleiben (Tipp 23).

Beim nächsten Jour Fix überraschte Lars Denise mit einem neuen Projekt. Er erklärte ihr, dass er in allen Produktionsbereichen das Thema Shopfloor Management einführen wolle, um die Produktivität zu steigern. Dieses Thema war für alle neu, deshalb hatte er einen externen Berater engagiert, der die Abteilungsleiter bei der Einführung unterstützen sollte. Denise war überhaupt nicht einverstanden. „Wir machen doch KATA zur Verbesserung“ entgegnete sie. „Da brauchen wir nicht auch noch Shopfloor Management!“

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe wie es Denise mit dem externen Berater ergeht und ob KATA und Shopfloor Management zusammenpassen. ■

### 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)



Hier finden Sie einen Link zu den bisherigen Artikeln und die Formulare zum Download:  
[lernzone.de/artikel.html](http://lernzone.de/artikel.html)