

# Aus dem Leben des KATA-Coaches - Teil 1

## Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Der "Rote Faden"

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. Sie werden vielleicht Situationen aus ihrem Arbeitsalltag erkennen. Wir hoffen, dass Sie von den Tipps und Tricks, die im Rahmen dieser Geschichte zum Vorschein kommen, profitieren können. Im ersten Teil geht es darum, wie der Coach im Gespräch den Überblick behält und nicht vom roten Faden abweicht.

von Tilo Schwarz

Denise kehrt von ihrem täglichen Coaching-Rundgang zurück in ihr Büro. Sie ist unzufrieden, weil sie das Gefühl hat, dass sie wieder einmal in den Gesprächen den Faden verloren hat. Die Informationen von Rolf und Hans zu Ziel-Zustand und aktuellem Ist-Zustand konnte Sie noch gut nachvollziehen. Aber bei der Diskussion über die Hindernisse waren sie von Hölzchen auf Stöckchen gekommen, und die Ableitung des nächsten Schrittes war ihr dann nicht mehr logisch erschienen. Sie war dann zurück zur Liste der Hindernisse im Hindernisspeicher gesprungen, was zu noch mehr Verwirrung geführt hatte. Rolf hatte es zum Schluss auf den Punkt gebracht: „Diese Fragerei macht mich wahnsinnig, kannst Du mir bitte sagen, was genau ich jetzt machen soll?“ Sie hat das Gefühl, dass sie als Coach ihre Teamleiter nicht wirklich bei der Problemlösung unterstützt. Von systematischer Entwicklung ihrer Problemlösungsfähigkeit durch Trainieren der Verbesserungskata ganz zu schweigen. Lars, ihr Coach-Coach, beobachtete sie bei ihren Coaching-Zyklen zwar selten, hatte aber immer einen Tipp parat. Heute hatte er sie darauf hingewiesen, dass vergessen wurde, eine Erwartung an den nächsten Schritt zu formulieren. Er hatte ihr ausführlich erklärt, warum Ex-

perimente immer an eine Erwartung geknüpft sein müssen – nur dann seien sie wissenschaftlich. Das war ihr natürlich klar gewesen. Sie hatte die Frage nach der Erwartung einfach vergessen, weil sie an diesem Punkt des Gesprächs längst den Faden verloren hatte. Beim zweiten Gespräch hatte Lars angemerkt, dass das Gespräch fast 30 Minuten in Anspruch nahm. Er empfahl ihr, beim nächsten Mal auf die Länge ihrer Coaching-Zyklen zu achten. Das hatte sie selbst auch bemerkt. Doch wie sollte sie zu einer kürzeren Gesprächsdauer kommen? Diese Feedbacks helfen ihr nicht. Sie ist frustriert.

Als sie die kleine Abteilung mit 15 Mitarbeitern und zwei Teamleitern vor drei Monaten übernommen hatte, war ihr eines klar gewesen: Die Fortsetzung der fachlichen Führung ihres Vorgängers war unmöglich. Mit seinen 25 Jahren Erfahrung im Unternehmen kannte er jeden Prozess und jedes Produkt im Bereich. Wenn es technische Probleme gab, war er der Mann, der immer die Lösung wusste. Denise ist 32 Jahre alt und hat einige Jahre in einer Lean-Beratung und dann als Assistentin des Werksleiters in verschiedenen Verbesserungsprojekten gearbeitet. Ihre Teamleiter Rolf

und Hans haben beide im Unternehmen ihre Ausbildung gemacht. Sie wissen mehr über ihre Prozesse als sie jemals wissen wird. Der Versuch, die beiden fachlich führen zu wollen, würde in einem Desaster enden. Weil ihr das sofort klar geworden war, wollte sie den Fokus auf die Unterstützung ihres Teams bei der Problemlösung setzen und einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung entwickeln, der alle im Team mit einschließt. In den ersten Wochen hatte sie in den Prozessen mitgearbeitet und viel beobachtet. Danach hatte sie gemeinsam mit dem Team einen Soll-Wertstrom erarbeitet und Prozessziele für die Schlüsselstellen im Wertstrom formuliert. Sie war froh, dass sie eine klare Strategie hatte. Dann kam der erste Dämpfer. Niemand schien ernsthaft an den Wertstromzielen zu arbeiten. „Wir haben keine Zeit, Tagesgeschäft“, hieß es. Mit der Zeit fand sie heraus, was wirklich dahinter steckte. Ihr Team hielt die Realisierung eines Ein-Stück-Flusses in der Montage großer Pumpen schlicht für unmöglich. Da war ihr klar geworden, wo das Problem lag: Erfolg (E) ist das Produkt aus Fähigkeit (F), Motivation (M) und Ausrichtung (A). Die Erfolgsformel lautet  $E = F \times M \times A$ . War eines der drei Elemente Null, dann wurde die ganze Gleichung zu Null.

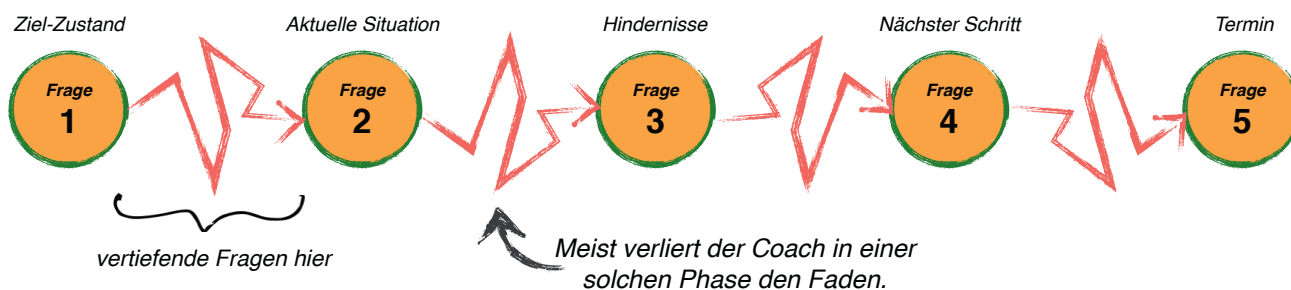


Abb. 1: Die 5 Fragen sind die Eckpunkte des Gesprächs

Die Richtung hatte Denise zwar mit Hilfe der Wertstromziele gegeben, auch an Motivation schien es nicht grundsätzlich zu mangeln. Sie hatte bemerkt, wie ihre Teamleiter geradezu aufblühten, wenn sie eigene Ideen einbringen und dann sogar umsetzen konnten. Es mangelte allein an der Fähigkeit, Probleme systematisch anzugehen. Ihr wurde klar, dass jede Strategie – und sei sie noch so brilliant – nur so viel Wert war, wie die Fähigkeit, sie auch umzusetzen. In ihren Jahren in der Beratung war ihr das nie so aufgefallen. Sie hatte sich eine Notiz in ihrem persönlichen Führungs-Handbuch gemacht, das sie seit ihrem ersten Tag als Abteilungsleiterin führte: Strategie + Problemlösungsfähigkeit = Führungsfokus. Sie unterstrich dabei das Wort Problemlösungsfähigkeit in rot.

Deshalb hatte sie vor zwei Wochen beschlossen, auf die Entwicklung der Problemlösungsfähigkeit ihres Teams zu fokussieren. Sie hatte dazu begonnen, auf ihrem täglichen Rundgang kurze Gespräche mit Rolf und Hans zu führen und ihnen die 5 Fragen der Coachingkata zu stellen. Dadurch wollte sie die Anwendung der Verbesserungskata trainieren und so zielgerichtete Verbesserung, faktenbasiert, ursachenorientiert und mit schnellen, kleinen Experimenten fördern. Aber irgendwie war ihr das bisher nicht gelungen.

Als sie zurück in ihr Büro kommt, fällt ihr die Merkkarte mit den 5 Fragen der Coachingkata auf, die sie unter die durchsichtige Schreibunterlage gelegt hatte. Sie hat die Idee, am nächsten Tag diese Karte zu ihren Coaching-Gesprächen mitzunehmen und zu nutzen. Rolf und Hans würden vielleicht etwas erstaunt sein, wenn sie während der Coaching-Zyklen auf die Karte blickte und manchmal vielleicht sogar ablas, aber sie würde es ihnen erklären. Sie hatte bemerkt, dass sie, wenn sie ins Diskutieren kamen, oft vergaß, welche der KATA-Fragen sie zuletzt gestellt hatte. Wenn sie auf der Karte jeweils den Daumen auf die zuletzt gestellte Frage halten würde, dann könnte sie immer wieder darauf zurückkommen.

Am nächsten Morgen erklärte sie ihren beiden Teamleitern ihr Vorhaben: „Ihr habt mir gestern zu verstehen gegeben, dass ich euch in den Coaching-Zyklen nicht wirklich bei der Problemlösung unterstütze. Ich möchte deshalb die Struktur meiner Gespräche verbessern. Dazu werde ich diese Merkkarte nutzen. Bitte seht mir nach, wenn ich am Anfang gelegentlich darauf schaue. Ist das in Ordnung für Euch?“ Beide waren etwas verwundert aber bejahten. An diesem Tag ist Denise zufrieden, als sie in ihr Büro zurückkehrt. Sie hatte sich bei den Gesprächen deutlich sicherer gefühlt und

war immer wieder zu den Fragen auf der Karte zurückkehrt. Es war ihr gelungen, die Reihenfolge einzuhalten und sie hatte auch daran gedacht, die Erwartung an den nächsten Schritt zu formulieren. Ihr Daumen hatte genau über der Frage gelegen, als diese nötig war. Sie notiert in ihr Führungs-Handbuch: "Die Daumenregel: Halte deinen Daumen immer auf die Frage, die du zuletzt gestellt hast. Rücke weiter, sobald du die nächste Frage stellst". Sie beschließt, dieses Vorgehen fürs Erste beizubehalten.

Beim weiteren Nachdenken über die Gespräche dieses Morgens fällt ihr auf, dass sie zwar alle 5 Fragen auf der Karte verwendet hat, aber nicht nur. Zwischen den 5 KATA-Fragen hatte sie weitere vertiefende Fragen gestellt. Es schien, als ob die 5 Fragen wie Eckpunkte des Gesprächs waren und jeweils eine neue Gesprächsphase einleiteten. An diesen Eckpunkten konnte sich der Coach orientieren und durch die 5 Phasen des Gesprächs navigieren. Sie hatte auch bemerkt, dass sie beim ersten Gespräch, nachdem sie Frage 4 bereits gestellt hatte, wieder zu Frage 3 zurückgesprungen war. Sozusagen über ihren Daumen hinweg. Das hieß wohl, dass die Eckpunkt-Frage 3 nach den Hindernissen nicht gut genug beantwortet worden war. Wahrscheinlich waren ihre vertiefenden Fragen zur Fokussierung auf ein Hindernis und zur Ermittlung der wahren Ursache nicht gut genug gewesen. Dies führte dann logischerweise zu einem unpräzisen nächsten Schritt, was sie bemerkt hatte und daraufhin zurückgesprungen war. Sie notiert eine weitere Regel in ihrem Führungs-Handbuch: Die 5 KATA-Fragen eröffnen jeweils die nächste Gesprächsphase. Wenn es in einer Gesprächsphase unstrukturiert läuft, liegt das Problem

### Die 5 KATA-Fragen

- Was ist der Ziel-Zustand für diesen Prozess?
- Wie ist der aktuelle Ist-Zustand...und was hast Du beim letzten Schritt herausgefunden?
- Welche Hindernisse halten Dich davon ab den Ziel-Zustand zu erreichen,...welches EINE gehst Du als nächstes an...und was genau ist das Problem?
- Was ist deshalb Dein nächster Schritt...und was erwartest Du dann?
- Wann können wir uns anschauen, was Du bei diesem Schritt herausgefunden hast?
- \*...Antwort abwarten

Abb. 2: Die 5 KATA-Fragen helfen dabei, den roten Faden im Gespräch zu behalten

meist in der Gesprächsphase davor. Ein Rücksprung wird unausweichlich. „Ein perfekter Coaching-Zyklus hat also keine Rücksprünge“, denkt sie. Wow, das war wirklich eine Herausforderung. Sie schreibt weiter: Um Rücksprünge zu vermeiden, stelle die nächste KATA-Frage erst, wenn die vorausgegangene zu deiner Zufriedenheit beantwortet wurde. Falls nicht, bleibe in der begonnenen Gesprächsphase und präzisiere durch vertiefende Fragen. Sie nennt diese Regel "Bei Rot stehen, bei Grün gehen".

In den Coaching-Gesprächen am nächsten Tag bemerkt sie, wie schwierig dies ist. Obwohl sie vertiefende Fragen stellt, muss sie mehrmals zurückspringen. „Das ist jetzt wirklich eine Herausforderung für meinen Verbesserungsprozess“, denkt sie und fragt sich: „Woran erkenne ich eigentlich, dass eine Gesprächsphase zu Ende ist?“ Sie beschließt, darüber nachzudenken.

Denise berichtet Lars von ihrem Konzept der Gesprächsphasen und bittet ihn, bei seinen nächsten Beobachtungen die Zeit nicht nur für das ganze Gespräch zu messen, sondern auch für die einzelnen Phasen. Als er das tut, kann er ihr ein deutlich präziseres Feedback geben: „Ich habe beobachtet, dass ihr für die Phase 1 (Ziel-Zustand) jedes Mal drei bis vier Minuten benötigt. An deiner Körpersprache sehe ich, dass du dabei immer schnell ungeduldig wirst. Was genau ist das Problem?“ Denise antwortet: „Nun, meine Verbesserer schildern mir immer sehr ausführlich die Herausforderung und dann alle Elemente und Aspekte ihres Ziel-Zustandes. Diese kenne ich aber gut, denn wir sprechen ja jeden Tag darüber“. Lars fragt: „Wie sollte dann diese Gesprächsphase aus deiner Sicht richtigerweise ablaufen?“ Denise antwortet, dass es für sie ausreichend wäre, die angestrebte Wirkung in Form der Ergebniskennzahl

### Die KATA-Regeln

- Tipp 1 Daumenregel.** Der Coach muss wissen, in welcher Phase sich das Gespräch befindet. Die 5 Fragen der Coachingkata sind die Eckpunkte des Gesprächs. Halte den Daumen immer auf die zuletzt gestellte Eckpunkt-Frage, um die Orientierung zu behalten.
- Tipp 2 Bei Rot stehen, bei Grün gehen.** Ein perfekter Coaching-Zyklus hat keine Rücksprünge. Stelle die nächste Eckpunkt-Frage erst, wenn die vorangegangene Gesprächsphase zu Deiner Zufriedenheit beantwortet wurde. Hinweis für Coach-Coaches: Wenn das Gespräch in einer Phase "von der Straße abkommt", liegt die Ursache meistens in der Phase davor.
- Tipp 3 Kurz und Knapp.** Ideale Antwort Phase 1: „Der Ziel-Zustand ist... (Zielwert EKZ) dazu müssen wir... (Zielwert PKZ) erreichen.“ Ideale Antwort Phase 2: „Der aktuelle Ist-Zustand ist... (Ist-Wert EKZ) weil (PKZ) nur bei... (Ist-Wert PKZ) liegt.“

Abb. 3: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung

(EKZ) und den aktuellen Arbeitsfokus, also den Zielwert für die Prozesskennzahl (PKZ), zu erfahren. Damit hätte sie eine klare Referenz für Phase 2 zur Beurteilung von Wirkung (EKZ) und Fortschritt (PKZ) der Verbesserungsbemühungen. Sie nehmen sich vor, das morgen auszuprobieren. Auf dem Rückweg zu ihrem Büro denkt Denise: „Das gilt im Grunde genau so für Phase 2. Die Information zum aktuellen Ist-Zustand muss zu EKZ und PKZ passen“.

Sie notiert in ihr Führungs-Handbuch: Ideale Antwort Phase 1: Der Ziel-Zustand ist ... (Zielwert EKZ). Dazu müssen wir ... (Zielwert PKZ) erreichen. Ideale Antwort Phase 2: Der aktuelle Ist-Zustand ist ... (Ist-Wert EKZ), weil (PKZ) nur bei ... (Ist-Wert PKZ) liegt. Ihr fällt auf, dass die beiden Worte „DAZU“ und „WEIL“

Schlüsselworte sind. Sie unterstreicht diese deshalb rot und will Hans und Rolf bitten, diese immer in ihren Antworten zu verwenden.

Lars hat Interesse an der strukturierten Beobachtung der Coaching-Zyklen anhand der Gesprächsphasen gefunden. Er ist jetzt deutlich häufiger dabei. Denise bemerkt, dass sie die meisten Schwierigkeiten in Phase 3 bei den Hindernissen hat. Sie denkt an die "Bei Rot stehen, bei Grün gehen"-Regel. Wenn es in einer Phase schwierig wird, liegt das Problem in der Phase davor. Also beim aktuellen Ist-Zustand. Aber was ist das Problem? Sie ist ratlos und bittet Lars, diese beiden Phasen genauer zu beobachten. Als er das tut, fällt ihm etwas Interessantes auf. Wie es weitergeht, lesen Sie in der nächsten Yokoten-Ausgabe. ■



### 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 er 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)