



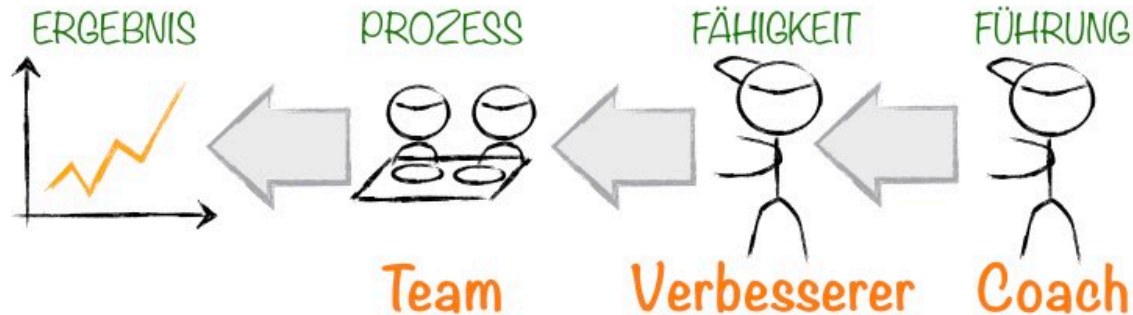
*"Wir brauchen Führungskräfte, die
Orangenbäume pflanzen, nicht
Manager, die aus gepflückten
Orangen, den letzten Saft pressen."*

KATA Lerngruppe

Wie wir gemeinsam mit der KATA üben können.



Verschiedene Rollen im Verbesserungsprozess



Die Rolle des Verbesserer

Aufgabe des Verbesserers ist es, den Prozess in Richtung des nächsten Ziel-Zustands zu entwickeln. Dabei hilft ihm die Anwendung der Verbesserungs-KATA. Oft arbeitet er dabei eng mit dem Team in Prozess zusammen ohne jedoch die Teammitglieder zu coachen.

Die Rolle des Coach

Aufgabe des Coaches ist es, die Fähigkeiten des Verbesserers weiter zu entwickeln, sodass er immer größere Herausforderungen bewältigen kann. Deshalb wird der Coach den Verbesserer methodisch anleiten und vermeiden ihn inhaltlich zu führen. Dabei hilft ihm die Coaching-KATA.

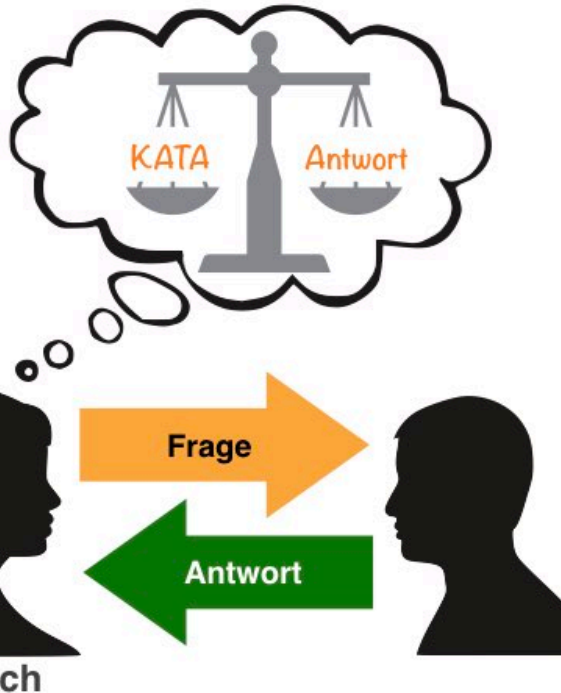
Um gute coaching Fähigkeiten zu erwerben, sollten wir Coaching-Kata **UND** Verbesserungs-Kata üben.

Coachen = lösungsoffen + methodisch präzise

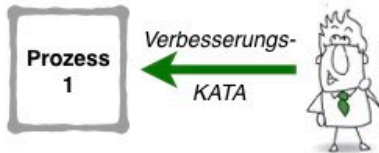
Ein guter Coach beurteilt weniger den Inhalt sondern mehr das methodische Vorgehen. Dabei achtet er besonders auf folgende Aspekte:

- 1) Ist das Vorgehen zielgerichtet und nicht themengetrieben oder sogar willkürlich?
- 2) Liegen aktuelle Fakten vor oder werden Annahmen getroffen?
- 3) Werden Hindernisse und ihre Ursachen analysiert oder schnelle Lösungen und Kompensationsmaßnahmen vorgeschlagen?
- 4) Werden Experimente durchgeführt oder willkürlich probiert?
- 5) Sind die Schritte klein und eher schnelle Tests oder werden große Schritte mit dem Anspruch auf Perfektion geplant?

Um dies beurteilen zu können, hinterfragt der Coach mit möglichst offene Fragen das Vorgehen des Verbesserers. Dabei helfen ihm die 5 Fragen der Coaching-KATA. Die Antworten gleicht er dann mit den o.g. Aspekten ab. Dabei Hilft ihm die Verbesserungs-KATA (s. KATA Kreis). Um beurteilen zu können, ob der Verbesserer methodisch der Verbesserungs-KATA folgt, sollte der Coach über eigene Erfahrung mit der Verbesserungs-KATA verfügen. Das ist wie im Sport. Ein guter Fussballtrainer weiß, wie es sich anfühlt, wenn man den Ball schießt.



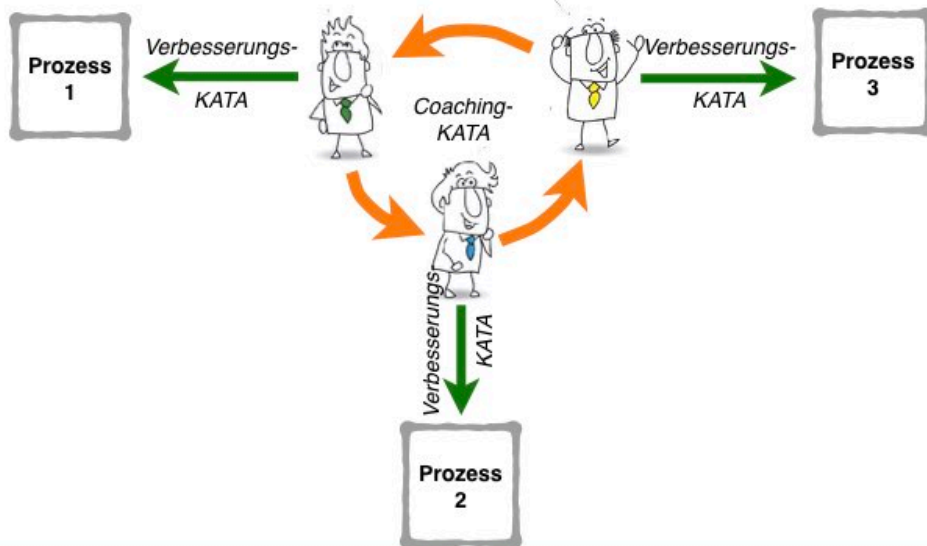
KATA üben ist Team Sport – Verschiedene Optionen



Selbststudium



KATA Lerntandem



KATA Lerngruppe

KATA üben mit der Lerngruppe

KATA Lerngruppe für 3 bis 4 Personen

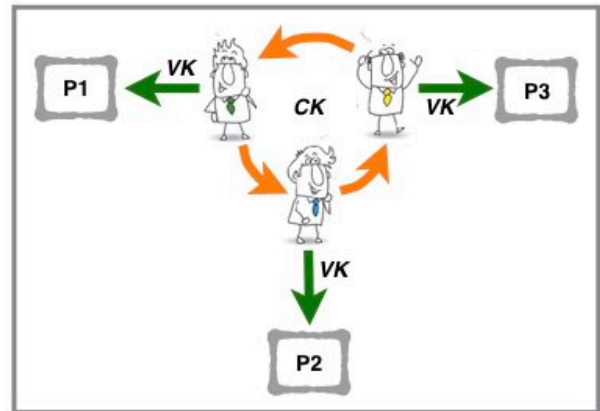
In der KATA Lerngruppe können 3 bis 4 Personen gemeinsam die Arbeit mit der Verbesserungs- und Coaching-KATA üben. Dazu wählt jeder einen Prozess an dem er als Verbesserer arbeitet und definiert seinen ersten Zielzustand. Der Termin für diesen sollte nicht weiter als 4 Wochen in der Zukunft liegen.

Die Lerngruppe trifft sich einmal am Tag für die Coaching-Zyklen. Dabei wird jeder reihum von einem anderen Mitglied der Lerngruppe gecoacht. Die dritte und ggf. vierte Person schauen dabei zu. Regelmäßige Beobachtung von Coaching-Zyklen beschleunigt den Lernfortschritt. Dazu ist es hilfreich die Leitfragen für Beobachter zu nutzen.

Darüber hinaus können die Beobachter nach dem Coaching-Zyklus ein kurzes Feedback geben. Das ist hilfreich für den Coach da er sich nicht selbst beobachten kann.

Eine Lerngruppe mit 4 Personen bietet den Vorteil, dass immer ein Beobachter vorhanden ist, auch wenn ein Mitglied der Lerngruppe einmal verhindert sein sollte.

Das Formblatt „Themenübersicht in der Lerngruppe“ hilft bei der Rollenzuordnung und Terminplanung



Rollen in der Lerngruppe (bei 4 Personen)

| Coaching-Zyklus | Prozess | Verbesserer | Coach | Beobachter |
|-----------------|---------|-------------|-------|------------|
| 1 | P1 | A | B | C, D |
| 2 | P2 | B | C | D, A |
| 3 | P3 | C | D | A, B |
| 4 | P4 | D | A | B, C |

Zeitbedarf in der Lerngruppe

Viele Coaches brauchen etwa 100 Übungszyklen um sich selbst ausreichend sicher zu fühlen. Um dieses Level so schnell wie möglich zu erreichen ist es sinnvoll, tägliche Übungszyklen der Lerngruppe anzustreben. Ein guter Coaching-Zyklus dauert etwa 10 Minuten. Am Anfang brauchen Coaches aber oft länger. In der Lerngruppe kommen dann noch ca. 5 Minuten für ein kurzes Feedback und den Weg zu nächsten Coaching-Tafel dazu. Eine 4er Lerngruppe wird so etwa 60 Minuten pro Tag für ihre Coaching-Zyklen benötigen. Dazu kommen dann noch ca. 30 Minuten für jeden einzelnen zur Umsetzung des nächsten Schritts. Das ist viel Zeit! Niemand hat heute 90 Minuten täglich frei im Kalender! Die Lerngruppen-Phase hat aber auch noch eine zweite Funktion. Wenn Führungskräfte die tägliche Verbesserungsarbeit coachen sollen und wollen, braucht das Zeit. Dazu muss zuerst die eigene Tagesarbeit „verbessert“ und „entrümpelt“ werden. Eine Lerngruppe die ihre täglichen Coaching-Zyklen noch nicht schafft, ist deshalb noch nicht bereit für den Roll-out.

Tipps zur Themenauswahl für den Start

Zum Start sollten Prozesse zur Verbesserung ausgewählt werden, bei denen der erste Ziel-Zustand in maximal 4 Wochen erreicht werden kann. Das bietet die Möglichkeit den Schwierigkeitsgrad der Themen nach und nach zu steigern. Vor allem das erste Thema und der erste Ziel-Zustand sollten so gewählt werden, dass der Coach nicht überfordert ist.

Auch wenn es um Üben geht sollten die Themen nicht reine Übungsthemen sein. Die Priorität sollte hoch genug sein, dass Verbesserer und Coach die Investition der Übungszeit in dieses Thema als sinnvoll empfinden. Die ausgewählten Prozesse sollten am Anfang eher kurzzyklisch sein, häufig, wenn möglich täglich stattfinden und gut zu beobachten sein.

Es kann auch sinnvoll sein, in den ersten 4 bis 6 Wochen an kleinere, persönlichen Themen zu arbeiten um mit der Lerngruppe in Tritt zu kommen und sich an die Fragen der Coaching-KATA zu gewöhnen.

Beispiele für Themen in den ersten 4 Wochen:

Thema: „In Besprechungen vorbereitet“ EKZ: Anzahl Besprechungen mit Vorbereitung PKZ: Zeitaufwand für die Vorbereitung
Thema: Tagesplanung EKZ: Anzahl Tage für die ich am Vorabend einen Plan gemacht habe PKZ: Zeitaufwand für die Planung
Thema: Terminüberschneidungen EKZ: Anzahl Terminüberschneidungen pro Tag PKZ: Zeitaufwand für die Korrektur
Thema: „Heißhunger“ EKZ: Anzahl Tage mit Heißhunger zum Mittag PKZ: Anzahl gesunder Zwischenmahlzeiten pro Tag

Wenn die Ziel-Zustände zu diesen Themen erreicht sind, werden dann neue Themen und Prozesse ausgewählt die anspruchsvoller sind und höhere Priorität haben. Diese Themen sollten immer zu einem bereits vorhanden Ziel des jeweiligen Verbesserers oder sogar der ganzen Lerngruppe beitragen.

Themenübersicht der Lerngruppen

Lerngruppe 1:

| Thema | Verbesserer | Coach | Beobachter | Uhrzeit |
|-------|-------------|-------|------------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Lerngruppe 2:

| Thema | Verbesserer | Coach | Beobachter | Uhrzeit |
|-------|-------------|-------|------------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Lerngruppe 3:

| Thema | Verbesserer | Coach | Beobachter | Uhrzeit |
|-------|-------------|-------|------------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Tipps für den Start in der Lerngruppe

Arbeit in der Lerngruppe:

- Der Coaching-Rundgang der Lerngruppe beginnt und endet an der Lerngruppen Tafel. Nach Abschluss des Rundgangs wird an der Lerngruppen Tafel die Anzahl der durchgeführten Coaching-Zyklen insgesamt und pro Person notiert.
- Zudem im Hindernisspeicher vermerken: Welche Hindernisse hatten wir heute bei den Coaching-Zyklen / was ist dem Coach schwer gefallen. Wenn Coaching-Zyklen nicht stattfinden konnten wird notiert welche Hindernisse dies verursacht haben.

Gewohnheit ist stärker als gute Vorsätze:

- Die Lerngruppe trifft sich 5 Minuten vor der vereinbarten Startzeit zu einer Tasse Kaffee an der Lerngruppen Tafel. Selbst wenn ein Mitglied dazu etwas später eintrifft, sind dann alle pünktlich zum Start der Coaching-Zyklen da.
- Bevor die Lerngruppe zur ersten Coaching-Tafel aufbricht kurz reflektieren: Was haben wir uns für unsere Coaching-Zyklen heute vorgenommen bzw. worauf wollen wir achten.
- Wir treffen uns immer zum vereinbarten Zeitpunkt in der Lerngruppe auch wenn heute keine Zeit für Coaching-Zyklen ist. Sollten einzelne Teilnehmer an einem Tag keine Zeit haben, kommen sie trotzdem zum Start um sich persönlich abzumelden.
- Am Anfang treffen wir uns in der Lerngruppe zur vereinbarten Zeit und arbeiten gemeinsam an der Definition der ersten Ziel-Zustände. Lerngruppe in dieser Phase nicht ausfallen lassen.

Und wenn es doch einmal nicht klappt...

- Jeder füllt sein persönliches Blatt „Meine Coaching-Zyklen“ aus. Grün für Tage mit durchgeführtem Coaching-Zyklus und rot für Tage an denen kein Coaching-Zyklus stattgefunden hat (Ausgenommen Urlaub und Abwesenheit). TIPP: Nie 2 Tage hintereinander nicht coachen! Die Perlenkette nicht abreißen lassen.
- Keiner von uns ist perfekt. Ab Profis finden schnell auf den Weg zurück. Deshalb ist es gut festzulegen, wie ein „Ausrutscher“ repariert werden kann. Legt dazu in der Lerngruppe fest, was zu tun ist, wenn einer nicht am Coaching-Zyklus in der Lerngruppe teilnehmen kann.
Beispiele: *Wenn ich im Coaching-Zyklus der Lerngruppe nicht dabei sein kann, rufe ich meinen Verbesserer später am Tag an und stelle ihm die 5 Fragen.*
Die rote Perle auf dem Blatt „Meine Coaching-Zyklen“ darf dann schwarz übermalt werden.

Meine Coaching-Zyklen „Perlenkette“

Name:

Startdatum:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

20

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

40

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

60

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

80

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

100



— niemals 2 fallen lassen —