

Aus dem Leben eines KATA-Coaches - Teil 5

Tipps und Tricks mit Praxisbezug. Hier: Vertiefende Fragen für den Coach

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 4 ging es um Hindernisse im Prozess und die verschiedenen Arten von Experimenten. Hier lesen Sie, wie Denise gemeinsam mit ihrem Kollegen Mark vertiefende Fragen für den Coach und eine Merkkarte dazu erarbeitet.

von Tilo Schwarz

Mark leitet den Innendienst im Vertrieb und hat vor zwei Monaten begonnen, mit den Fragen der Coaching Kata zu arbeiten. Er diskutiert seine Erfahrungen regelmäßig mit Denise, Abteilungsleiterin der Pumpenmontage. Denise arbeitet ebenfalls mit der Kata und coacht ihre beiden Teamleiter. Heute ist er zu Denise ins Büro gekommen, um Schwierigkeiten, die bei Anwendung der Coaching-Fragen auftreten, zu besprechen.

„Ich verwende die 5 Fragen der Coaching-Kata jetzt schon eine ganze Weile und fühle mich wirklich sicher dabei“, sagt Mark. „Trotzdem habe ich das Gefühl, dass die Fragen nicht reichen“. „Was meinst Du genau?“, will Denise wissen.

„Du hast mir doch vor längerer Zeit den Tipp mit den Gesprächsphasen gegeben, jede Frage der Coaching-Kata eröffnet die nächste Phase des Gesprächs“ (vgl. Artikel 1), erwidert Mark. „Als Coach sollten wir erst in die nächste Phase gehen, wenn die vorausgegangene Frage der Coaching-Kata methodisch korrekt beantwortet werden konnte. Wenn der Verbesserer systematisch arbeitet und deshalb präzise antworten kann, funktioniert das gut. Manchmal habe ich aber das Gefühl, dass die Antworten unpräzise sind oder

auf Annahmen basieren. Ich weiß zwar, dass ich dann nicht weiter gehen sollte, aber was ist die Alternative? Oft verfall ich dann in geschlossene Fragen wie, „Bist du sicher?“ oder „Stimmt das?“. Das wirkt dann schnell suggestiv und es wäre besser, ich sage gleich was ich haben will. Andererseits ist das dann kein Coaching mehr. Es wäre viel eleganter, wenn ich weiter coachen könnte. Dann bräuchte ich aber mehr Fragen als die fünf der Coaching Kata.“

„Das stimmt“, antwortet Denise. „Wenn eine Frage der Coaching Kata nicht präzise genug beantwortet werden konnte, muss der Coach nachhaken. „Er braucht dann vertiefende Fragen“, fährt sie fort. Mark entgegnet: „Das habe ich mir auch gedacht und angefangen, in solchen Situationen weiter mit Fragen nachzuhaken. Oft verliere ich dann den Faden.“

Denise erinnert sich, dass es ihr am Anfang genauso ergangen ist. Ihr Rat an Mark: „Wenn wir als Coach mit vertiefenden Fragen arbeiten ist es enorm wichtig, immer zu wissen in welcher Gesprächsphase man ist. Die Fragen der Coaching Kata müssen immer gestellt werden. Sie sind die Eckpunkte, das Gerüst des Gespräches. Wenn man die

weglässt oder durcheinander wirft wird es chaotisch. So bin ich damals auf die Daumenregel (vgl. Artikel 1) gekommen.“ Mark erwidert: „Trotzdem habe ich das Gefühl, oft im Kreis zu fragen. Es wäre gut, einige Anhaltspunkte für die vertiefenden Fragen zu haben. Deshalb freut es mich, dass du die gleiche Erfahrung gemacht hast. Ich dachte, wir könnten eine Liste mit geeigneten vertiefenden Fragen anfertigen. Hast Du Lust?“

„Ich bin dabei“, antwortet Denise. Sie bittet Mark, ihr eine passende Situation aus seinen Coaching-Zyklen zu schildern. Mark überlegt: „Meist geht es schon in Phase 2, beim aktuellen Ist-Zustand, los. Die Aussagen sind oft sehr allgemein. Heute ist es schon deutlich besser als gestern, ist eine typische Antwort.“ Denise lacht. Sie muss an einige Situationen mit ihren Teamleitern Hans und Rolf denken, die anfangs ebenfalls oft sehr pauschal geantwortet hatten. Sie erwidert: „Das kenne ich, ich habe mir angewöhnt, in diesen Fällen eine ganz einfache vertiefende Frage zu stellen: Was heißt das in Zahlen? Das löst die Situation augenblicklich. Am Anfang stießen wir damit oft an die Wissensgrenze und wir mussten im nächsten Schritt erst einmal genauer messen. Jetzt habe

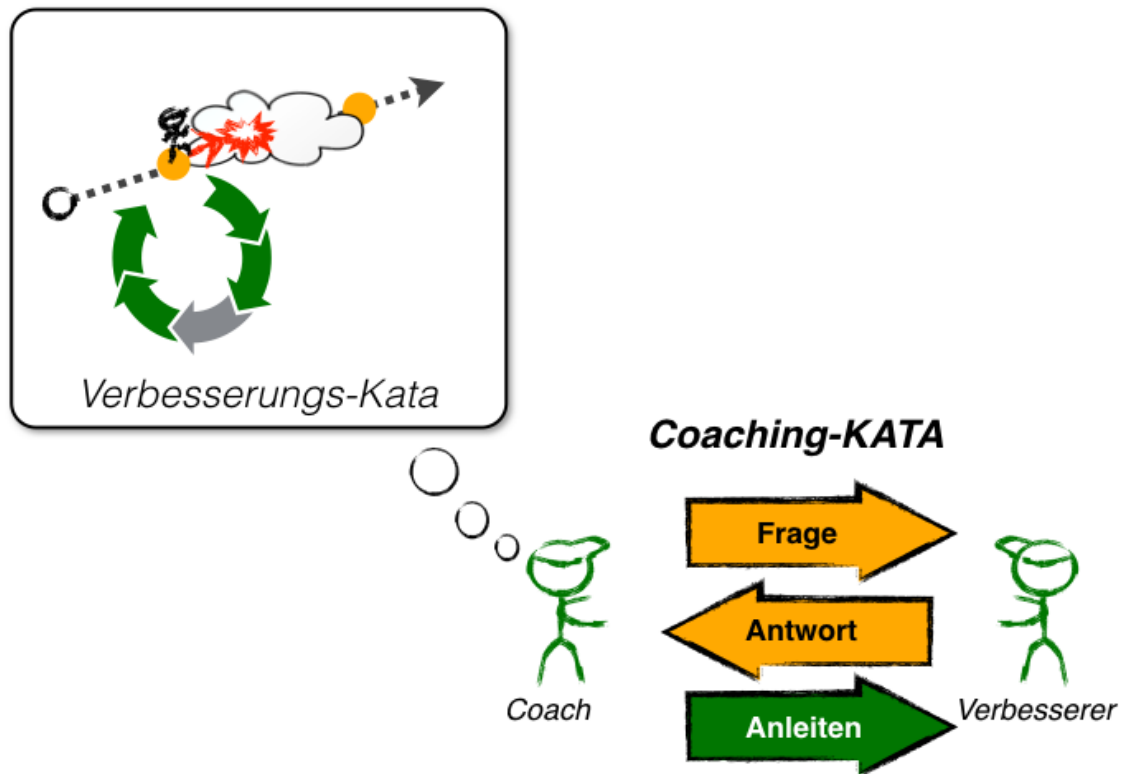


Abb. 1: Methodisch anleiten. Grafik: www.lernzone.com.

ich eher das Problem, dass Zahlen gelegentlich nicht aktuell sind.“

Mark antwortet: „Du könntest einfach danach fragen, wie die Prozesskennzahl gestern oder sogar heute war.“ Denise entgegnet: „Das ist eine prima Idee. Je kürzer ich den Zeitraum wähle, um so aktueller müssen die Zahlen sein. Wie war die Prozesskennzahl heute, in der letzten Schicht oder sogar in der letzten Stunde?“ Sie notieren diese ersten beiden vertiefenden Fragen auf ihrer Liste.

Dann schildert Mark ein weiteres Problem: „Die administrativen Prozesse im Vertrieb sind oft nicht so einfach messbar wie eure Prozesse in der Produktion. Deshalb werden manchmal Zahlen einfach geschätzt oder aus einigen Stichproben hochgerechnet. Das möchte ich natürlich nicht, denn ohne Fakten

kommen wir nicht weiter. Zudem sind diese Situationen schwer zu erkennen. Niemand gibt gerne zu, dass er keine genauen Zahlen hat. Im Vertrieb haben wir ja gelernt, wie man die Dinge trotzdem gut verkauft. Ich habe dann oft nur so ein Gefühl, dass die Zahlen nicht genau genug sind. Ich muss dann immer den Reflex unterdrücken nicht sofort zu sagen, dass das nicht stimmen kann oder ich das nicht glaube. Ich glaube, ich muss einfach einmal offen mit meinem Team über dieses Thema sprechen.“

Denise überlegt: „Ja, das könnte eine gute Idee sein. Das Problem mit den fehlenden Fakten, die durch Annahmen ersetzt werden, haben wir oft hier im Unternehmen. Denk doch mal an uns selbst in einer Projektbesprechung wenn uns Detailfragen gestellt werden. Würden wir, vor allem wenn jemand aus der

Geschäftsführung dabei ist, zugeben, dass wir gerade keine genauen Fakten haben?“ Mark lacht: „Das wär doch mal was, einfach zu sagen, dass man an der Wissensgrenze ist und es momentan nicht genau weiß. Sollte man fast mal probieren“.

Denise schüttelt den Kopf: „Das wäre keine gute Idee. Oder zumindest wäre das dann wohl das letzte Projekt das man leitet. Meistens versuchen wir dann zumindest eine ungefähre Antwort zu geben.“ Mark lacht noch mehr: „In meinem alten Unternehmen haben wir das immer SABTA genannt. Sicheres Auftreten, bei totaler Ahnungslosigkeit. Das muss man erst mal können.“ Denise fährt fort: „Aber genau diese Verhaltensweise trainieren wir den Leuten an. In den meisten Unternehmen ist es keine gute Idee, auf eine Frage zu antworten: Das

weiß ich nicht. Wenn diese Denkweise die ganze Organisation durchdrungen hat, kann das fatale Folgen haben. Der Gefragte weiß zwar nichts, tut aber so als ob er etwas wüsste und antwortet auf Basis einer Meinung, ungefähren Abschätzung oder Annahme. Der Fragende denkt, der Antwortende wüsste etwas und trifft deshalb auf dieser Basis seine Entscheidung. Das ist eines der Denkmuster, das wir mit der Coaching-Kata verändern. Von Meinungen und Annahmen hin zu aktuellen Fakten. "Go and see", aus erster Hand und mit deinen eigenen Augen".

Mark nickt anerkennend und Denise erzählt: "Toyota ist da ganz anders. Ich erinnere mich an einen Vortrag von Mike Rother dazu. Er sagte, dass Toyota alle Mitarbeiter auffordert, immer sofort zu sagen, wenn sie die etwas nicht wissen. Vorzugeben, man wüsste etwas obwohl man es nicht weiß, ist sozusagen eine "Todsünde". Das ist genau umgekehrt wie in den meisten westlichen Unternehmen. Es gibt aber eine Bedingung: Wenn man

bei Toyota etwas nicht weiß ist das o.k., man muss dann aber sofort erklären welchen nächsten Schritt man unternehmen wird, um es herauszufinden. Das ist ein fairerer Deal finde ich. So sollten wir das auch machen. Dazu müssen wir den Umgang mit der Wissensgrenze üben, denn an der fühlen wir uns alle unwohl. Wenn ich höre oder auch nur an der Körpersprache sehe, dass mein Verbesserer die Antwort nicht weiß, springe ich zur Frage 4 und leite diese so ein: Nicht schlimm wenn Du es nicht weißt, was ist deshalb dein nächster Schritt um das herauszufinden?"

Nach diesem Exkurs in die Toyota-Welt kommt Denise zurück zur Liste und den vertiefenden Fragen: "Wenn Du das Gefühl hast, dass die Zahlen nicht fundiert sind oder die Stichprobe zu klein ist, könntest du auch ganz sachlich nachfragen: Wie hast Du diese Zahlen ermittelt? Und dann auffordern: Zeig mal bitte. Dann würdest Du leicht erkennen können ob dein Gefühl stimmt."

Mark antwortet: „Das ist super. So mache ich das. Und die Geschichte von Toyota werde ich meinen Team erzählen. Das ist genau die Denkweise, die wir brauchen.“ Dann fährt er fort: „Ein weiteres Problem habe ich oft bei der Frage nach dem letzten Schritt. Die Antworten beziehen sich häufig nicht auf den Schritt, den wir beim letzten Mal besprochen haben. Manchmal passt zwar der Schritt, den meine Verbesserer gemacht haben, aber die Antwort bezüglich unserer Erwartung bleibt aus“.

Denise schlägt ihr Notizbuch auf und zeigt Mark ihre Skizze zu den logischen Zusammenhängen die sie vor einigen Tagen gemacht hat (vgl. Artikel 4). Sie erklärt: „In meinen letzten Gesprächen ist mir aufgefallen, dass es bei der Verbesserungs-Kata einige logische Zusammenhänge gibt. Der Schritt und die Erwartung beziehen sich immer auf das Hindernis. Die Erkenntnis dann auf die Erwartung. Daraus müssten wir doch vertiefende Fragen ableiten können. Wenn die Antworten sehr blumig sind, versuche ich zuerst, die Verbindung zum letzten Gespräch herzustellen mit der Frage: Was war Dein letzter Schritt. Der ist ja auch auf dem Problemlösungsblatt notiert.“

Mark fällt ihr ins Wort: „Dann könnte ich ja gleich fragen, was war dein letzter Schritt und was hast Du dabei herausgefunden? – Statt nur zu fragen, was hast du beim letzten Schritt herausgefunden?“ Denise erwidert: „Das finde ich nicht so gut. Die Eckpunktfragen der Coaching-Kata sind so offen wie möglich, um den Verbesserer nicht zu beeinflussen. Nur so können wir halbwegs erkennen, wie er denkt und welches methodische Vorgehen er wählt. Wenn wir dann Abweichungen von der systematischen Vorgehensweise nach der Verbesserungs-Kata (KATA-Kreis vgl. Artikel 4) erkannt haben, können wir ggf. mit vertiefenden Fragen zu präziserem

Vertiefende Fragen für den Coach

Phase 2.1: Was ist der aktuelle Ist-Zustand?

- Was heißt das in Zahlen?
- Wie ist die Prozess-Kennzahl heute/in der letzten Schicht/Stunde?
- Wie hast Du diese Zahlen ermittelt? Zeig mal bitte.

Phase 2.2: ...und was hast Du beim letzten Schritt herausgefunden?

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

Phase 3: Welche Hindernisse halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?

- Welche Prozessparameter beeinflussen die Prozess-Kennzahl?
- Was ist dabei die unerwünschte Wirkung?

Abb. 2: Vertiefende Fragen helfen dem Coach, die Dinge besser zu verstehen.

Vorgehen anleiten.“ (Abb.2).

Dann fährt sie mit ihrem ursprünglichen Gedanken fort: „Wenn wir die Verbindung zum letzten Schritt hergestellt haben, dann frage ich meist: Was war dabei Deine Erwartung? Im Anschluss ist es dann leicht, die Erkenntnis herauszuarbeiten mit der gegenüberstellenden Frage: Und was ist tatsächlich passiert?“ Mark nimmt den Ball auf: „Und dann geht es meist wieder um Fakten. Also entweder Zahlen oder das Begutachten der Umsetzung vor Ort mit eigenen Augen, um die Zusammenhänge zu verstehen.“ Sie ergänzen ihre Liste mit der Frage: Was heißt das in Zahlen? Denise denkt laut: „Die Frage, was heißt das in Zahlen, verwende ich oft. Das ist wie eine Universalfrage für jede Gesprächsphase. Genauso die Aufforderung: Zeig mal.“

Nachdem sie die Liste mit den vertiefenden Fragen ergänzt haben, sagt Mark: „In Phase 3, mit den Hindernissen, habe ich oft das Problem, dass meine Verbesserer am Anfang keine Hindernisse finden. Hast Du einen Tipp?“ Denise überlegt: „Mir hat es ein paar Mal geholfen, den Prozess logisch in seine Einflussfaktoren zu zerlegen. Diese Stellhebel nenne ich dann immer Prozessparameter. Allgemein gesprochen ist die Beherrschung jedes Prozessparameters mindestens ein Hindernis für sich. Ich frage dann immer so etwas wie: Welche

Die KATA-Regeln

Tipp 11 Vertiefende Fragen. Wenn der Verbesserer die Eckpunkt-Frage der Coaching-Kata nicht methodisch präzise beantworten kann, nutzt der Coach offene, vertiefende Fragen, um methodisch anzuleiten.

Tipp 12 Umgang mit der Wissensgrenze. Oft fällt es uns schwer zuzugeben, dass wir etwas nicht wissen. In der unbekannteren Zone ist faktenbasiertes Vorgehen aber entscheidend. Deshalb müssen wir an der Wissensgrenze das nächste Experiment machen, um neues Wissen zu erwerben. Für den Coach ist es wichtig, die Wissensgrenze zu erkennen. Um zu verhindern, dass der Verbesserer die Wissensgrenze bewusst, aus Angst vor Tadel, "versteckt", muss der Coach für einen angstfreien Umgang mit der Wissensgrenze sorgen. Dazu ist folgende Formulierung an der Wissensgrenze im Coaching Zyklus hilfreich: „Nicht schlimm, wenn Du es nicht weißt. Was ist deshalb Dein nächster Schritt, um das herauszufinden?“

Abb. 3: Tipps und Tricks in der Zusammenfassung.

Prozessparameter beeinflussen die Prozesskennzahl?“

Sie notieren auch diese Frage und dann fährt Denise fort: „Das größte Problem in dieser Phase ist für mich, wenn ich den Eindruck habe, dass der Verbesserer das Hindernis, das er angehen möchte, willkürlich aussucht oder wenn ich erkenne, dass es ungeeignet ist. Entweder weil es zu selten auftritt oder die Wirkung definitiv zu klein ist.“ Mark grinst: „Na da denke ich an Deinen Tipp mit der Hindernis-Formel: Hindernis = Unerwünschte Wirkung x Ursache (vgl. Artikel 2). Da liegt die vertiefende Frage doch auf der Hand: Was ist dabei die unerwünschte Wirkung?“ Denise reagiert

sofort: „Mensch klasse, so wird auch sofort klar, wenn es sich um ein Umsetzungshindernis handelt.“ Sie ergänzen ihre Liste der vertiefenden Fragen.

Plötzlich schaut Denise auf die Uhr: „Ich muss los, heute haben wir noch Chorprobe.“ Sie verabschieden sich und vereinbaren, gemeinsam an der Liste weiter zu arbeiten. Im Gehen fragt Mark: „Lass uns doch mal nach der Arbeit etwas Essen gehen, hast du Lust?“ Denise nickt während sie ihre Tasche packt. Dann macht sie sich auf den Weg zum Parkplatz. Sie merkt, dass sie sich über Marks Einladung freut.

Lesen in der nächsten Ausgabe welche Tricks Denise bei der Ursachenforschung lernt und was das mit dem Tatort zu tun hat. In der nächsten Ausgabe gibt es dann auch Denise und Marks Liste der vertiefenden Fragen zum ausschneiden. ■

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



Hier finden Sie einen Link zu den bisherigen Artikeln:

lernzone.de/artikel.html