

# Kata Coaching

Wie Sie mit 5 Schritten Potenziale entfalten  
und kontinuierliche Weiterentwicklung schaffen

Jürgen Freisl



*Bild: pixabay*

**In den letzten Jahren haben viele Organisationen agile Methoden und Tools eingeführt und erzielten damit auch schnelle Erfolge. Doch oft waren diese nur von kurzer Dauer, da Mitarbeiter und Führungskräfte zwar die Methoden anwendeten, jedoch ihre Handlungs- und Denkmuster nicht änderten. Ihnen fehlten die Denk- und Handlungsrouninen, die im Kata-Coaching vermittelt werden. Denn ohne Kata funktioniert kein agiles Tool dauerhaft.**

## **Was ist Kata und was bedeutet das?**

Als Kata werden im asiatischen Kampfsport Verhaltensweisen bezeichnet, die durch stetiges Üben und Anwenden soweit verinnerlicht wurden, dass sie beinahe reflexhaft ausgeführt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, bringt der Meister seinen Schülern zunächst einfache Bewegungsabläufe bei. Diese üben die Schüler, bis sie ihnen in Fleisch und Blut übergegangen sind. Danach folgen schwierigere Aufgaben und eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung.

## **Neue Muster als Erfolgsbasis**

Viele Aufgaben, die Mitarbeiter Tag für Tag in einem Unternehmen erledigen, sind das Resultat von Gewohnheiten, die sich die Mitarbeiter meist über viele Jahre angeeignet haben – bewusst oder unbewusst. Die Mitarbeiter haben diese Tätigkeiten so oft wiederholt, dass sie entsprechend selbstverständlich ausgeführt werden (gewohnte Muster).

Diese Denk- und Verhaltensgewohnheiten sind nichts Schlechtes. Im Gegenteil, so halten die Mitarbeiter den Betrieb am Laufen. Sie werden sogar von Menschen und Organisationen benötigt, um ihren Alltag zu meistern.

Problematisch werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben zu lösen, als die einzig mögliche erachtet und nicht mehr hinterfragt und auch beibehalten wird, wenn z. B. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ein anderes Vorgehen nötig wäre. Dann entwickeln sich Routinen zum Hemmschuh für einen Menschen oder eine Organisation.

## **Mit Kata Coaching die Komfortzone verlassen und Lernen**

Routinen aufzugeben fällt einzelnen Menschen oft ebenso schwer wie Organisationen, denn sie vermitteln Sicherheit. Hinzu kommt, dass Menschen mit einer Veränderung ihre Komfortzone verlassen müssen. Das löst Unsicherheit aus, doch nur so ist Lernen möglich. Um einen routinierten Verbesserungsprozess sicher-zustellen, hat Toyota das Kata Coaching entwickelt.

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein)-Übens. In der musikalischen Erziehung ist dieses permanente Üben beispielsweise wichtig. Ebenso im Sport - hierbei wird mit Übungen das sportliche Können sukzessive gesteigert. Durch das Üben und Reflektieren kann zudem die Kompetenz, eigenständig die Leistung zu steigern, erworben werden. Sie werden sozusagen zum Coach ihrer eigenen Person.

Genau dieses bewusste Einüben von Routinen – und zwar für das Entwickeln neuer Lösungen – ist das zentrale Element des Toyota Produktionssystems. Und eine Kernaufgabe von Führungskräften bei Toyota ist, ihre Mitarbeiter als Coach beim Entwickeln dieser Kompetenzen zu unterstützen. Das heißt: Sie geben ihnen bei neuen Aufgaben nicht die Lösung vor, sondern sie leiten ihre Mitarbeiter vielmehr bei deren Entwicklungen an – mit dem Ziel, dass ihre Mitarbeiter selbst die hierfür nötige Kompetenz erwerben. Für dieses systemische Erweitern der Problemlöse-Kompetenz seiner Mitarbeiter steht das Toyota-Kata.

## **Den optimalen Weg nicht vorgeben**

Die Verbesserungs-Kata wird von Führungskräften angewendet, um eine Herausforderung zu meistern und sich schrittweise einem angestrebten Ziel-Zustand zu nähern.

Den Mitarbeitern wird der optimale Weg dorthin nicht vorgegeben. Sie sollen ihn vielmehr selbst im Rahmen eines **experimentellen Vorgehens** ermitteln. Dabei werden sie von ihren Führungskräften mittels Kata Coaching unterstützt. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind eine genaue Beschreibung des Ist- und des Ziel-Zustandes. Die definierten Ziel-Zustände sollen die Mitarbeiter ermutigen, sich in ihre **Lernzone** zu begeben und so Schritt für Schritt ihre **Komfortzone** zu erweitern.

Diese Kompetenz zu entwickeln, erfordert Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; außerdem Führungskräfte, die ein entsprechendes Selbstverständnis haben. Sie müssen sich unter anderem als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen und bereit sein, sich intensiv mit ihren Mitarbeitern und den wertschöpfenden Prozessen zu befassen – und zwar kontinuierlich.

## Die 5 Schritte des Verbesserungs-Kata

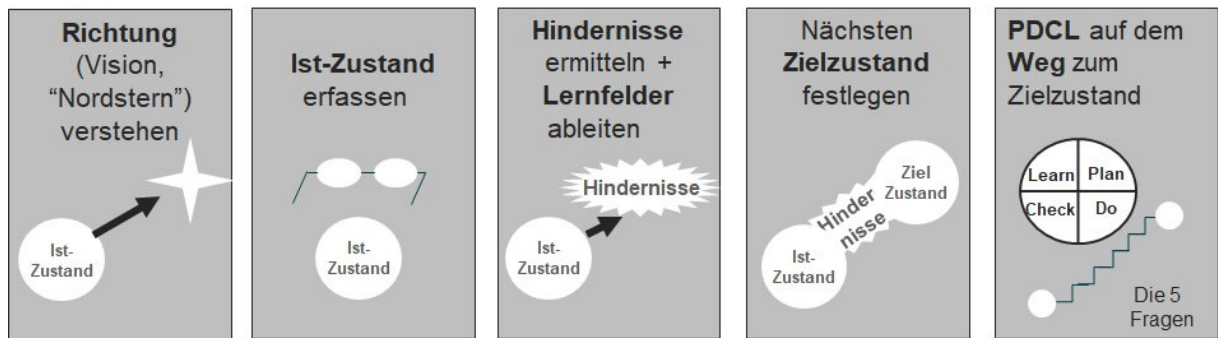


Abbildung in Anlehnung an Kudernatsch Consulting & Solutions

## Die 5 Schritte des Kata-Coachings

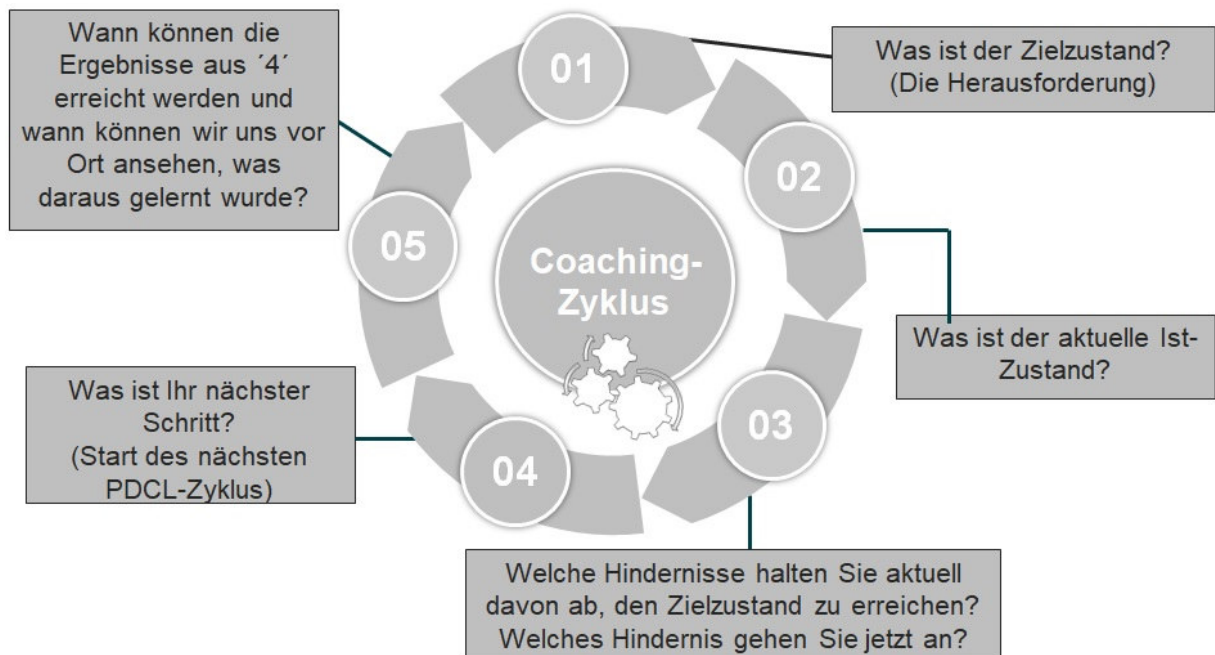


Abbildung in Anlehnung an Kudernatsch Consulting & Solutions

## Mit fünf Fragen von der Führungskraft zum Lernbegleiter

Die Führungskräfte sind primär Lernbegleiter und Coachs. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter beim Entwickeln neuer Routinen und zwar ebenfalls mittels der Coaching-Kata. Dieses systematische Verfahren orientiert sich an fünf Fragen, die die Führungskraft ihrem Mitarbeiter in regelmäßigen Treffen immer wieder stellt.

## Frage 1: Was ist der Ziel-Zustand des Prozesses? => Vision/Sinn

Der Ziel-Zustand soll zu Beginn jedes Treffens bzw. jeder Coachingsitzung vom Mitarbeiter stets aufs Neue beschrieben werden. Das Ziel hierbei: Der angestrebte Ziel-Zustand soll verinnerlicht werden und dem Mitarbeiter im weiteren Coachingprozess stets bewusst sein – sozusagen als Prüfstein beispielsweise beim Bewerten des aktuellen Ist-Zustands und möglicher Entscheidungen.

## Frage 2: Was ist der aktuelle Ist-Zustand?

Aktuell bedeutet: Was ist der Zustand heute – z. B. nachdem erste Maßnahmen zum Erreichen des Ziels ergriffen wurden? Dieses Reflektieren des jeweils aktuellen Ist-Zustands in den Coachingsitzungen setzt dessen kontinuierliche Erfassung mit Zahlen oder Darstellungen in Diagrammen voraus.

## Frage 3: Was hindert daran, den Ziel-Zustand zu erreichen?

Der Mitarbeiter soll ermitteln, welche Hindernisse dem Erreichen des Ziel-Zustands im Wege stehen, um hieraus die noch vorhandenen Handlungs- und Lernfelder abzuleiten.

## Frage 4: Welches Hindernis wird als nächstes angegangen und was ist der nächste Schritt?

Das Ziel hierbei: Der Mitarbeiter soll sein weiteres Vorgehen planen – z. B. abhängig von der Relevanz der möglichen Maßnahmen für die Zielerreichung oder den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Zugleich wird hiermit ein neuer PDCL-Zyklus gestartet (PDCL = Plan Do Check Learn).

## Frage 5: Bis wann wurde etwas aus dem letzten Schritt gelernt?

Diese Frage soll die erforderliche Verbindlichkeit erzeugen – aus der Handlungs- und der Lernebene.

## Der Unterschied: Traditionelles Vorgehen und Kata

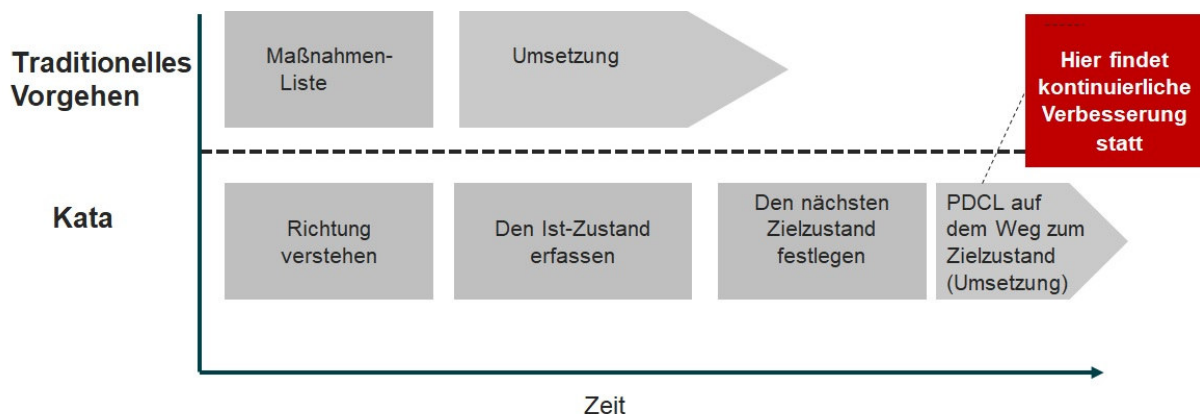


Abbildung in Anlehnung an Kudernatsch Consulting & Solutions

## Das Ziel: Zum Selbstentwickler werden

Das beschriebene Verfahren zur Selbstentwicklung praktiziert Toyota seit Jahrzehnten mit dem Ziel, die vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung noch stärker in der DNA der Mitarbeiter zu verankern. Der große Changebedarf in den Unternehmen macht es notwendig, **dass sich Mitarbeiter zu Selbstentwicklern wandeln**, die selbst erkennen,

- was es aufgrund des angestrebten Ideal-Zustands zu tun gilt,
- wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und
- wie sie diesen selbst (oder mit selbst organisierter Unterstützung) erreichen können.

Bestimmt erinnern Sie sich noch an Ihre ersten Fahrstunden. Damals fiel es so schwer, Kuppeln, Gas geben, Bremsen und Lenken zu koordinieren. Dabei musste Ihr Fahrlehrer immer wieder eingreifen und Sie unterstützen. Nach einigen Fahrstunden funktioniert das Autofahren jedoch meist wie von selbst. So konnten Sie sich bereits nach der bestandenen Prüfung während des Fahrens mit den Beifahrern unterhalten, Radio hören und die Landschaft bestaunen. Genau das ist das übergeordnete Ziel des Kata-Coachings. Die Umsetzung wird am Anfang jedoch schwer sein. Zum einen weil sich Ihre Mitarbeiter mit den eigenen Wissensgrenzen beschäftigen müssen. Ihre Mitarbeiter müssen zudem die Komfortzone ihres aktuellen Wissens verlassen – und das gezielt. Zum anderen werden Sie als Führungskraft, da Sie als Coach fungieren, anfangs vor allem in Stress-Situationen in die Rolle des „stellvertretenden Problemlösers“ zurückfallen. Doch damit blockieren Sie die Weiterentwicklung der Kompetenz Ihrer Mitarbeiter. Das ist aber vollkommen normal! Eine Kata-Routine wird meist erst erreicht, wenn man um die 30 PDCL-Zyklen absolviert hat und mindestens dreimal durch alle drei Phasen der Verbesserungs-Kata gegangen ist. Das wird mindestens zwei Monate dauern. Erst wenn Sie dieses kompetente Level erreicht haben, können Sie und Ihre Mitarbeiter die Kata-Routine variieren.

## Quellen / Literatur - ein wenig zum „Schmökern“ 😊

Wenn Sie weitere Impulse zu diesem Thema möchten, dann finden Sie zum Beispiel Anregungen und Informationen auf folgenden Internet-Seiten:

- [www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com)
- [www.management-circle.de](http://www.management-circle.de)
- [www.verbesserungskata.de](http://www.verbesserungskata.de)
- [www.learning-factory.org](http://www.learning-factory.org)