

Neue Wege gehen, kann man das üben?

Mit KATA-Coaching und TWI Job Relations Neues wagen und
Potenziale erschließen

Wenn Sie das tun, was Sie schon immer getan haben, dann bekommen Sie die Resultate, die Sie schon immer hatten. So entsteht nichts Neues. Mit diesem Artikel möchten wir Sie an unseren Gedanken darüber teilhaben lassen, wie das "Erlernen von Denkmustern" als sinnvolle Investition eingesetzt wird, um damit unsere Entscheidungen zu verbessern. Das ist nichts Neues, wir wissen es schon längst – aber machen wir es auch?

In seinem Buch "Schnelles Denken, langsames Denken" beschreibt Daniel Kahneman verschiedene Ergebnisse seiner Forschung über die menschliche Entscheidungsfindung. Dabei beschreibt er zwei Arten des Denkens: Das schnelle, instinktive und emotionale **System 1** und das langsamere, Dinge durchdenkende und logischere **System 2**. Beide Arten des Denkens sind in uns vorhanden und haben ihren Sinn. System 1 sorgt dafür, dass wir

nicht anzuwenden, da es träger ist und mehr Energie kostet.

Ein Beispiel dafür zeigt die Abbildung rechts: Wenn wir Menschen fragen, welche Linie länger ist, werden die meisten die Neigung haben, die zweite zu nennen. Wenn wir die Linien messen, dann stellt sich heraus, dass beide gleich lang sind. Trotzdem bleibt unser erster Impuls (System 1) die Neigung, einen Unterschied zu sehen – dies geht



Welche der beiden Linien ist länger?

nicht so gerne mag, wird auch damit erklärt: Wir neigen eher dazu, uns auf System 1 zu verlassen und greifen damit auf dieselben Überlegungen und Entscheidungen zurück, basierend auf unserem bisherigen Verhalten.



Was ist die Herausforderung? Welchen Weg werden wir für die nächste Wanderung wählen?

mit wenig Energieaufwand schnell einen Überblick bekommen und Entscheidungen treffen. System 2 hilft, wenn es notwendig ist komplexere Aufgaben mit mehr Fokus zu erledigen. Kahneman beschreibt, dass Menschen eher dazu neigen, System 2

automatisch. Das System 2 (das rational die Automatik in der Reaktion stoppen kann) weiß, dass beide Linien gleich lang sind. Es funktioniert wie eine "Zweite Meinung". Die Kunst liegt also darin, beide Systeme zu verwenden. Dass der Mensch Veränderungen

PDCA

Wenn es um Verbesserungen geht, dann wenden wir gerne das PDCA Prinzip an. Wir analysieren das Problem und müssen dazu beobachten, was die Situation beinhaltet und was die Ursache-Wirkung im System ist: Wir versuchen, das Problem wirklich zu durchschauen. Dabei brauchen wir beide Systeme: Wir schauen, was so alles passiert ist bisher (System 1) und überlegen uns dann sehr bewusst: Was ist die Situation? Was sind die Fakten? (System 2). Da wir dazu neigen "schon zu wissen was los ist", finden wir das aktive Hinterfragen der Fakten nicht so einfach. Und die Forschung bestätigt das auch: Wenn der Mensch aktiv System 2 einsetzt, um einen Check zu machen, kostet dies zusätzliche Energie.

Während der "Plan"-Phase wird oft über Ideen zur Verbesserung nachgedacht und überlegt, welchen Schritt man gehen kann. Wir versuchen also, im Vorfeld eine angenommene Hypothese zu durchschauen und zu überlegen, ob und wie viel diese helfen kann. Es fällt Menschen schwer, keine vor-

eiligen Schlüsse zu ziehen und darauf zu verzichten, sich vorzustellen, welche Wirkung eine Idee auf die Situation haben kann.

Das Basisprinzip von PDCA besagt, dass wir das Experiment machen müssen, damit wir die Wirkung erfahren können. Nur mit einer ergebnisoffenen Vorgehensweise kann man sehen, ob die gewünschte Wirkung erzielt wird oder ob man etwas anderes daraus lernen kann.

Übrigens neigen Menschen automatisch zu Gedanken, die schon Lösungen produzieren (oft Lösungen, die man bereits angewandt oder irgendwo gesehen hat), ohne dass sie damit das Problem analysieren. Und wenn es passt, dann kann das auch zu einer guten Lösung führen. Nur wenn nicht, dann steht man auf dem Schlauch und kommt nicht weiter. Den Spruch: „Wenn du tust was du immer gemacht hat, bekommst du was du bisher immer bekommen hast“ ist dazu sehr treffend. System 1 ist aktiv und kann an sich gut funktionieren. Aber es ist nicht perfekt. Die Gefahr liegt darin, dass wir uns manche Fehler nicht leisten können. Außerdem ändert sich die Welt um uns herum und bisherige Lösungen werden nicht mehr funktionieren. Doch kann man den Umgang mit Veränderungen und das Treffen guter objektiver Entscheidungen lernen und üben?

Wenn man dieses Phänomen mit einem Wanderweg vergleicht, dann wäre ein Spaziergang um den Block der einfache Weg, der wenig Überraschungen birgt. Vielleicht trifft man mal Bekannte, aber generell kennt man die Strecke, weiß wem man begegnet und wie lange man braucht. Wenn wir flexibel sind und die verschiedensten Wanderungen bewältigen wollen, dann sollten wir auch einmal etwas anders machen. Vielleicht könnte man einem gekennzeichneten Weg folgen und so eine längere Strecke zurücklegen? Wenn jemand so etwas noch nie gemacht hat, dann ist das schon eine

große Veränderung: Vielleicht entsteht Angst, welche die Person bei ihrem Vorhaben bremst? Oder die Person hat einen Grund, um ihr Verhalten zu verändern: Vielleicht hat sie ein interessantes Ziel im Fernsehen gesehen und möchte dorthin.

Jedenfalls wird diese Person nur etwas Neues machen, wenn sie dazu ein klares Ziel hat. Und erst dann wird sie anfangen zu überlegen, sich in unbekanntes Terrain zu bewegen. Ab dann wird sie vorher einen Plan machen: Sie wird sich im Vorfeld gut vorbereiten. Sie kann sich zum Beispiel Gedanken machen, wie es sein wird, und sie wird dann auch die Wanderung besser vorbereiten können. Vielleicht kauft sie sich eine Karte von der Gegend und übt den Weg im voraus. Oder vielleicht fragt sie jemanden, ob er mitkommt.

Jedenfalls wird unser Wanderer den Weg nur beginnen, wenn er genug Vertrauen hat, dass ihm nichts Schlimmes passieren wird (obwohl wir alle wissen, dass es keine Sicherheiten im Leben gibt, ist eine gute Vorbereitung wohl eine Hilfe). Nach seiner ersten Wanderung nach Karte wird er sehen, was ihm daran gefallen hat und was nicht. Vielleicht fiel es ihm leichter als gedacht und er möchte sich beim nächsten Mal für einen noch anspruchsvolleren Weg entscheiden. Und vielleicht hat er entdeckt, dass er unterwegs nicht so viel Wasser braucht und er wird nächstes Mal weniger Wasser mitschleppen.

Aus Erfahrung wird Routine

Bei jeder Erfahrung lernt man dazu. Das Interessante ist, dass sogar bereits wenn man einmal etwas Neues macht, die neue Situation schon mehr vertraut wird und somit langsam das "NEUE" bereits alltäglich wird. Wiederholt man dieses Vorgehen, wird es irgendwann Teil des automatischen Verhaltens (vgl. www.BJFogg.com und Buch *Tiny Habits* von Bradley Blair).

Beim Experimentieren oder beim Lösen von Problemen mit Mitarbeitern findet ein ähnliches Muster statt. Durch ein festes Muster versuchen wir, uns vertraut zu machen mit neuen Vorgehensweisen. Bei der Verbesserungskata machen wir uns ein Denkmuster zu eigen, das uns hilft, Verbesserungen strukturiert anzugehen. Und bei TWI Job Relations lernen wir ebenfalls ein spezifisches Denkmuster für den Umgang mit Problemen innerhalb von Beziehungen mit Mitarbeitern. Nun wollen wir diesen Vergleich im Detail betrachten:

Bei TWI Job Relations und Verbesserungskata ist ein guter Zielzustand wichtig. Bevor man mit Ausprobieren mittels PDCA loslegt, sollte die Richtung bestimmt werden: Eine Herausforderung soll definiert werden. Ohne vorher definierte Richtung kann man nicht sehen, ob man gut oder weniger gut unterwegs ist. Auch sollte die derzeitige Lage bekannt sein, der Ist-Zustand: Wir müssen genau wissen, wie die derzeitige Situation aussieht, um zu überlegen welcher nächste Zielzustand möglich ist.

Bei der Verbesserungskata ist dies die erste Phase: die strategische Planungsphase. Dabei soll ein nächster Zielzustand definiert werden, zu dem man sich experimentell hinbewegt, bis dieser Zustand erreicht ist.

Bei Job Relations beginnt das Lösen eines Mitarbeiter-Problems auch immer mit dem Definieren eines Ziels. Außerdem ist eine Grundvoraussetzung, dass Mitarbeiter immer im voraus über Veränderungen, die sie betreffen, informiert werden. Auch hier wird die Wichtigkeit einer klaren Richtung bestätigt. Nur wenn wir ein klares Ziel haben können wir gemeinsam arbeiten und sind somit auch verbunden.

Fakten sammeln

Bei der Definierung des Ziels haben wir uns schon einen Überblick über die Ist-Situation

verschafft, aber basierend auf dem konkreten Ziel wird die derzeitige Situation in Bezug auf das Problem hinterfragt. Wir versuchen, hier so objektiv wie möglich vorzugehen:

Bei der Verbesserungskata wird die Faktensammlung aktiv befragt: Was ist der momentane Ist-Zustand? Die Prozesskennzahlen werden aktiv angeschaut und man geht vor Ort (an Gemba) und schaut sich die realen Dinge an. Welche Hindernisse halten den Prozess davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?

Beim Problemlösen im Rahmen von Job Relations wird auch aktiv befragt: Was wissen wir durch die Aufzeichnungen der Person? Wie sehen die Regeln und Gewohnheiten in dieser Organisation aus? Was sagen die Betroffenen? Was sind deren Meinungen und Gefühle? Bei Problemen mit Mitarbeitern werden Meinungen und Gefühle als Fakten betrachtet, auch wenn man selbst persönlich dazu eine andere Meinung hat. Bei einem Problem zwischen Menschen sind Meinungen und Gefühle für die Lösung des Problems sehr relevant. Negative Meinungen und Gefühle sind Hindernisse, die uns davon abhalten, den Zielzustand zu erreichen.

Deswegen wird dieser Schritt "Fakten sammeln" aktiv hinterfragt – so kann der Coach sehen, inwiefern die Person wirklich übt, den Fall neugierig und objektiv zu betrachten. System 2 wird also aktiv eingesetzt: Ist es logisch? Passt das zusammen? Durch ständiges Üben und Wiederholen können wir diese Fähigkeit des objektiven Beobachtens und Denkens verstärken: beim Verbessern von Prozessen, aber auch beim Verbessern von Beziehungen zu Mitarbeitern.

Nimm Dir was vor!

Es soll eine Idee entwickelt werden, die von der Person erarbeitet werden kann.

Auch in dieser Phase ist Kreativität gefragt und somit kommt System 2 zum Einsatz. Wenn man sich vornimmt, etwas zu tun, ist es wichtig, dass die Person dabei ein gutes Gefühl hat, damit sie es ausprobiert und daraus lernen kann. Andererseits will man als Coach nicht, dass jemand große Fehler macht. Es könnte sonst zu inakzeptablen Verlusten (Unfälle, Mitarbeiterunzufriedenheit, Kundereklamationen, usw.) kommen und damit den Lernenden demotivieren, nächste Schritte zu machen. Kleine Erfolge motivieren dazu, weiter zu machen und somit wird man besser und besser. Deswegen ist es Aufgabe des Coaches, die Person innerhalb einer Bandbreite experimentieren zu lassen. Beim Ver-

Person darauf vorbereiten, große Fehler im Bereich der Mitarbeiterführung zu vermeiden (s. Abb. unten).

In beiden Fällen wird die Person selbst die Auswahl des nächsten Schrittes treffen: Sie soll es ausprobieren und nachher bewerten. Nur so entsteht Verantwortung und Neugier auf mehr. Und dann wird die Aktion noch konkretisiert: Führst Du die Aktion selbst durch? Brauchst Du Hilfe? Solltest Du es deinem Supervisor übergeben?

Was wurde gelernt?

Natürlich neigt unser Gehirn dazu, wieder schnell auf Automatisierung (System 1) zu springen – von Natur aus werden wir nicht

Coaching-Karte
Coach->Coachee

1. Was ist der Ziel-Zustand?

2. Was ist der momentane Ist-Zustand?

Reflexion

1. Was war Dein letzter Schritt?
2. Welche Wirkung hattest Du erwartet?
3. Was ist tatsächlich eingetreten?
4. Was hast du aus diesem Schritt gelernt?

3. Welche Hindernisse halten den Prozess davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?

- Welches eine Hindernis willst Du angehen?
- Welche Ursache steckt dahinter?

4. Was ist deshalb Dein nächster Schritt?

- Was genau willst Du jetzt tun?

Was erwartest Du?

5. Wann können wir uns ansehen, was Du aus dem Schritt gelernt hast?

Lean Partners Projekt Gesellschaft mbH & Co. KG

BEHANDLUNG EINES PROBLEMS
DAS ZIEL BESTIMMEN

SCHRITT 1 – FAKTEN SAMMELN

- Überdenken Sie die Vorgeschichte
- Stellen Sie fest, welche Regeln und Gewohnheiten gelten
- Sprechen Sie mit den Beteiligten
- Informieren Sie sich über Meinungen und Gefühle
- Vergewissern Sie sich, dass Sie die ganze Geschichte kennen

SCHRITT 2 – GEWICHTEN UND ENTSCHEIDEN

- Fügen Sie die Fakten zusammen
- Berücksichtigen Sie Auswirkungen der Fakten aufeinander
- Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es?
- Prüfen Sie die Bestimmungen und Praktiken
- Überdenken Sie die Auswirkungen auf das Ziel, das Individuum, die Gruppe und die Produktion
- Ziehen Sie keine vorläufigen Schlüsse

SCHRITT 3 – AKTIONEN DURCHFÜHREN

- Führen Sie die Aktion selbst durch?
- Brauchen Sie dabei Hilfe?
- Sollten Sie das Problem Ihrem Supervisor melden?
- Achten Sie auf das Timing Ihres Handelns
- Reichen Sie den Schwarzen Peter nicht weiter

SCHRITT 4 – ERGEBNISSE ÜBERPRÜFEN

- Wie schnell wollen Sie die Ergebnisse kontrollieren?
- Wie häufig müssen Sie kontrollieren?
- Achten Sie auf Veränderungen hinsichtlich Resultat, Haltung und Beziehungen

Hat Ihr Auftreten dem Unternehmen geholfen?

HABEN SIE IHR ZIEL ERREICHT?

TWI Institute – TWI Institut Deutschland GmbH

Vorgehensweise bei der KATA und bei TWI Job Relations im Vergleich.

bessern wurden im Vorfeld diese Rahmen gemeinsam besprochen und der Coach darf die Verbesserer darauf ansprechen, wenn die Grenze überschritten wird. Es wird aktiv gefragt: Was genau wirst Du jetzt tun? Und was erwartest Du? Bei Job Relations gibt es beim Beurteilen der verschiedenen Aktionen einige Hilfsfragen, welche die

jede Aktion, die wir machen, versuchen objektiv zu reflektieren. Da wir aber diese Fähigkeit verbessern wollen, ist es wichtig, wieder System 2 einzubinden und damit pro-aktiv reflektierende Fragen zu stellen.

Bei der Verbesserungskata endet das Coaching immer mit der Frage: Was

können wir uns ansehen, was Du aus dem Schritt gelernt hast? Hiermit wird ein klares Timing für Reflexion eingeplant. Und während der Reflexion wiederholen sich bestimmte Fragen: Was ist der momentane Ist-Zustand? Was war Dein letzter Schritt? Welche Wirkung hattest Du erwartet? Was ist tatsächlich eingetreten? Was hast Du aus diesem Schritt gelernt? Erst nach der Reflexion wird wieder überlegt, welches Hindernis und welcher nächste Schritt angegangen werden soll. Somit wird bewusst gelernt.

Bei TWI-Job Relations wird durch gezielte Fragen auch eine Reflexion gefordert. So wird bei der Bestimmung der Aktion auch nach dem Timing gefragt. Wann soll man überprüfen? Wie häufig? Und es wird überlegt, wie die gewünschte Veränderung im Ergebnis, der Haltung und der Beziehung sichtbar werden soll. So wird im Voraus überlegt, was man bei der Reflexion betrachten will und ob das Ziel erreicht worden ist.

Fähigkeit erlernen durch Coaching

Da wir als Menschen versuchen, ein systematisches objektives Denkmuster zu verfolgen, ist es wichtig, dieses Denkmuster einzuüben. Natürlich sollten wir uns erst darüber bewusst werden. Dies geschieht logischerweise im Training: Mittels bewusster Erklärung wird die Verbesserungskata und auch die Schritte von Job Relations erklärt. Hiermit erreicht man, dass der Mensch versteht, was wir versuchen zu erreichen. Die Notwendigkeit des Prozesses von "Fähigkeit anlernen" wird erklärt, damit der Mensch entscheiden kann, aktiv daran zu arbeiten. Natürlich wird auch durch Training ermittelt, wie dann vorgegangen werden soll. Doch das Lernen findet nicht nur im Kopf statt. Es soll geübt werden, bis es Teil vom Körper (System 1) geworden ist. Dafür braucht es Wiederholung und Übung.

Von den Prinzipien von TWI-Job Instruction wissen wir, dass es hilft, wenn der Mitarbeiter die Tätigkeit wiederholt ausübt und dabei erklärt, was er tut. Das Einüben findet statt durch Tun. Die Verbesserungskata und das Denkmuster von Job Relations lassen sich nur erlernen durch Anwendung. Wir sehen, dass diese Fähigkeiten auch weiter entwickelt werden durch eine Art von Coaching: ständige Wiederholung und jemandem, der im Sinne von System 2 dazu auffordert, strukturiert und objektiv voranzugehen. Leider sind wir nicht in der Lage, schnell solche Fähigkeiten zu entwickeln – vielmehr soll dazu regelmäßig und in kurzer Dauer geübt werden.

Den Grund dafür hat David A. Sousa in seiner Forschung herausgefunden. Er hat entdeckt, dass wir optimal in einer Zeitspanne von 20 Minuten Information beibehalten können (Retention) und dass wir auch nach einer Pause bei jeder weiteren Tätigkeit weniger schaffen. System 2 kann also nicht ständig aufmerksam bleiben, es kann wohl nur für kürzere Perioden aufmerksam sein. Aber bei jeder nächsten Phase der Aufmerksamkeit wird weniger aufgenommen. Deswegen ist beim Coaching auch das Prinzip wichtig: regelmäßig und nicht zu lange!

Durch regelmäßige Wiederholung fällt es Menschen leichter, ein Muster zu verfolgen (da es schon mehr bekannt wird) und somit wird es langsam ein automatischer Vorgang und Teil unseres automatischen Systems. Durch ständiges wiederholtes Üben wird auch die Kompetenz der Fähigkeit besser: Übung macht den Meister!

Also, im Bezug auf das Erlernen von neuen Wegen gilt: ja, man kann neue Wege gehen, um zu lernen. Beim Gehen neuer Wege werden diese durch ständige Wiederholung und Übung wieder normal und Teil von System 1. Wir können so unseren "Autopiloten" optimieren. Trotzdem bleibt es

wichtig, diesen Autopiloten immer wieder zu hinterfragen – dafür bleibt System 2 wichtig. Durch regelmäßige Reflexion und Hinterfragung geben wir System 2 die Gelegenheit, das zu machen. Und deswegen brauchen wir einen "Tritt in den Hintern", eine Routine um diese Reflektion zu machen. Wie machen Sie das? ■

Quellen- und Literaturhinweise

Blair, B.: Tiny Habits: Tiny Habits Big Results! Reach Your Goals, Accomplish More, and Live Your Dreams (Habits - Habit Stacking - Goal Setting - Goals - Motivation), e-book

Graupp, P., Wrona, R.: The TWI Workbook, New York, 2006

Kahnemann, D.: Schnelles Denken, langsames Denken, New York, 2011

Rother, M.: Die KATA des Weltmarktführers – Toyotas Erfolgsmethoden, 2. Auflage, Frankfurt, 2013

Sousa, D. A.: How the brain works, 4th edition, New York, 2011

Die Autoren

Carla Latijnhouwers

Kontakt: carla.latijnhouwers@twi-institut.com

Ralph Winkler

Kontakt: raw@lppg.de