

erlernbar sein. Darüber hinaus sollten sie den Mitarbeitern ausreichend Möglichkeiten bieten, Wissen und Kompetenzen zu überprüfen und lernend zu erweitern.

In der Praxis haben sich Verfahren bewährt, die Kommunikation lösungsorientiert und präzise gestalten. In diesen Methoden sind die Elemente Moderation, Visualisierung und Dramaturgie (systematischer bzw. standardisierter Ablauf) konsequent miteinander verzahnt. So lernen Mitarbeiter, präziser zu kommunizieren, Dinge einzufordern, sich konstruktiv mit anderen Meinungen, Ideen und Interessen auseinander zu setzen, sich gegenseitig mehr zuzuhören und zu respektieren. Insbesondere Methoden, deren Ablauf auf Deweys vollständigem Denkakt basieren (Dewey, J. 1951; Wie wir denken: Eine Untersuchung über die Beziehung des reflexiven Denkens zum Prozess der Erziehung. Morgarten, Conzett & Huber, Zürich), unterstützen das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und die Entwicklung von unternehmerischem Denken.

Deweys Modell beschreibt einen **fünfstufigen Weg der Problemlösung**. Der Problemlöseprozess beginnt mit einer sachgerechten Problemformulierung. Diese dient einerseits dazu, Klarheit darüber zu schaffen, was zum Problem gehört und was nicht. Andererseits wird mit der **Eingrenzung des Problems** dessen Komplexität reduziert, was das Problem als solches erst bearbeitbar werden lässt. In der zweiten Stufe steht die **Zielformulierung** im Vordergrund, die dritte Stufe beschäftigt sich mit der Analyse der **Problemursachen**. Im vierten Schritt geht es darum, **Maßnahmen** zur Beseitigung der Problemursachen festzulegen. Der fünfte Schritt schließt den vollständigen Denkakt ab mit einer **Reflexion**: „Sind die vereinbarten Maßnahmen wirklich geeignet, die Aufgabe zu lösen?“, „Können wir unsere Ziele damit erreichen?“ und „Wie ist der Problemlöseprozess abgelaufen?“

2. Es müssen verschiedene ‚Plattformen‘ vorhanden sein, in denen regelmäßig ein intensiver Gedankenaustausch über den betrieblichen Alltag stattfinden kann.

Wichtig ist, dass hierbei eine Kommunikation zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ stattfindet. Eine solche Plattform ist gegeben, wenn Mitarbeiter zusammen mit Moderator und Führungskräften Probleme sammeln, bewerten und festlegen, welche Themen sie künftig bearbeiten möchten. Wenn sie sich gemeinsam darüber Gedanken machen, was sie immer wieder daran hindert, ihre Arbeit zu erledigen und welche Schwierigkeiten immer wieder auftreten. Wird das Sammeln der Probleme an Abteilungs- bzw. Unternehmensziele / -kennzahlen gekoppelt, lernen Mitarbeiter, Probleme in einem größeren Zusammenhang zu sehen und eher aus der Sicht des Unternehmers zu denken. Eine zweite Plattform bietet die KVP-Sitzung, in der Lösungen für ein bestimmtes Problem erarbeitet werden. Werden die

Sitzungsteilnehmer danach ausgewählt, ob sie das Problem aus eigener Erfahrung kennen und zur Lösung inhaltlich beitragen können, kommen meist zwangsläufig Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen zusammen.

Eine dritte Plattform existiert dann, wenn der Moderator stellvertretend für die Gruppe die erarbeiteten Lösungsvorschläge den verantwortlichen Führungskräften zur Begutachtung präsentiert (Lenkungsausschuss). Um Lerneffekte zu initiieren, sollten sich die Gutachter als coachende Instanz verstehen, die Vorschläge auf Plausibilität prüft und notwendige Änderungen bzw. Ablehnungen für die Mitarbeiter nachvollziehbar begründet.

3. Dialogische Haltung von Führungskräften und Mitarbeitern

Kommunikation zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ lässt sich erfahrungsgemäß nur dann intensivieren, wenn eine tragfähige Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vorhanden ist. Von dialogischer Haltung sprechen wir immer dann, wenn es den Beteiligten gelingt, ihre hierarchischen Rollen- bzw. Gesprächsmuster zu verlassen. Hierbei sind beide gleichermaßen gefordert: Der Vorgesetzte muss seine dirigierende Rolle und der Mitarbeiter seine untergeordnete Rolle verlassen, damit gegenseitiges Vertrauen entsteht. Eine tragfähige Vertrauensbasis ist dann gegeben, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter auch das (vor-)leben, was sie kommunizieren und damit glaubwürdig sind: Wenn Vorgesetzte zum Beispiel darauf vertrauen (können), dass Mitarbeiter sinnvolle Themen bearbeiten und ‚gute‘ Lösungen anstreben, und wenn Mitarbeiter etwa darauf vertrauen (können), dass Vorgesetzte auch Vorschläge unterstützen, die nicht von ihnen selbst entwickelt wurden.

4. Das Gesamtsystem KVP sollte auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein

Wir glauben, dass der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung und die damit verbundenen PE-Effekte nur dann mittelfristig am Leben bleiben, wenn das KVP-System den Besonderheiten des Unternehmens Rechnung trägt. Das Gesamtsystem KVP besteht aus folgenden aufeinander abgestimmten und ineinandergreifenden Aktivitäten: Erstellen der Themen- bzw. Problemspeicher, Durchführen der KVP-Sitzungen, Begutachten der Lösungsvorschläge im Lenkungsausschuss, und dem Umsetzen der Vorschläge. Gestützt wird dieses System durch einen KVP-Koordinator, bei dem alle Fäden hinsichtlich KVP zusammenlaufen und dem KVP-Controlling, das die wesentlichen Daten dem Gesamtsystem (insbesondere dem Koordinator) wieder zur Verfügung stellt.

Die konkrete Gestaltung der einzelnen Aktivitäten in der Praxis (wer zum Beispiel die Themenspeicher erstellt, welche Themen innerhalb KVP bearbeitet werden sollen, welche Rolle die Führungskräfte und der Lenkungsausschuss spielen oder welche Daten im Controlling erfasst und verfolgt werden) sollte gemeinsam mit der Geschäftsleitung bzw. dem Führungskreis erarbeitet werden. Dies hängt in hohem Maße davon ab, welches Leitbild, welche Ziele das Unternehmen mit KVP verfolgt und welche Werte beziehungsweise welche Haltung gegenüber KVP bestehen.

Geht es dem Unternehmen vorrangig darum, ökonomische Themen zu behandeln, oder sind auch Themen der Arbeitsbelastung, des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit willkommen? Ist es dem Unternehmen wichtig, dass möglichst viele Themen aufgegriffen werden oder liegt das Gewicht eher auf der Qualität der Themen oder möglichen Lerneffekten? Wie können die Führungskräfte die Mitarbeiter bei KVP unterstützen? Wie und wann wird im Unternehmen über KVP kommuniziert? Wie soll mit Widerständen bei der Durchführung umgegangen werden? Wie das Gesamtsystem schlussendlich aussieht, hängt davon ab, wie der Führungskreis oben genannte Fragen beantwortet.

Autorin und Ansprechpartnerin

Silke Balbierz, komzept Beratungsgesellschaft - Beratung, Training, Coaching und Mediation

(silke.balbierz@komzept.com)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenzzentrum