

11. Innovation

11.3 Impulse und Motivation

Handlungshilfen – wie es getan werden kann

> 1. Teamgespräch (Checkliste „Leitfragen“)

Besprechungen „im Team“ sollen u.a. dazu dienen Arbeitsabläufe zu klären, Stellungnahmen und Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen einzuholen, Konflikte oder Missverständnisse anzusprechen sowie die Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Grundsätzliche Überlegungen zur Durchführung eines Teamgesprächs sind:

1. Warum soll ein Teamgespräch durchgeführt werden? Gibt es einen konkreten Anlass?
2. Welche Beschäftigten sollen an dem Gespräch teilnehmen?
3. Welche Themen sollen angesprochen werden?
4. Welche Ergebnisse sollen mit dem Gespräch erreicht werden?
5. Information der Mitarbeiter/innen,
6. gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen und/oder Verbesserungsvorschlägen,
7. Um- oder Neuverteilung von Aufgaben bzw. Zuständigkeitsbereichen,
8. Diskussion (arbeits-) organisatorischer Fragen,
9. Besprechung von Missverständnissen, Lösung von Konflikten
10. Wer leitet und moderiert das Gespräch? Wer schreibt das Protokoll?
11. Soll das Teamgespräch regelmäßig durchgeführt werden (Terminfestlegung) oder nur bei gegebenem Anlass angesetzt werden?

> 2. Teamgespräch (Checkliste „Durchführung“)

1. Festlegung eines Moderators. Sammlung der zu besprechenden Themen.
2. Alle Teilnehmer werden rechtzeitig und schriftlich über die Gesprächsinhalte informiert.
3. Die Teilnehmer müssen im Gespräch gleichberechtigt zu Wort kommen. Der Moderator achtet auf die Redezeiten.
4. Niemand darf persönlich angegriffen werden.
5. Probleme sind konkret zu benennen – keine pauschalen Vorwürfe. Besser ist die Formulierung konstruktiver Verbesserungsvorschläge statt bloßer Kritik an Missständen.
6. Änderungsvorschläge zunächst kommentarlos sammeln und nicht vorschnell kritisieren oder ablehnen.
7. Wird bei bestimmten Themen keine Einigung erzielt nicht in „Endlos-Diskussionen“ verfallen. Besser das umstrittene Thema auf einen anderen Zeitpunkt/die nächste Sitzung vertagen.
8. Verantwortlichkeiten (Wer?) und Termine (Bis wann?) für die Umsetzung von Entscheidungen festlegen.
9. Die Besprechungsergebnisse und Entschlüsse sind in einem Ergebnisprotokoll festzuhalten. Das Protokoll muss allen Gesprächsteilnehmer/innen zur Verfügung gestellt werden.

> 3. Ideen-Management (Checkliste)

Ein erfolgreiches unternehmerisches Ideenmanagement beruht u.a. auf einem Vorgehen, welches Verbesserungsideen aus den im folgenden genannten Bereichen bündelt und durch gezielte Maßnahmen die Umsetzung der hier gesammelten Anregungen begleitet.

- Kundenbeanstandungen und –reklamationenintern und extern
- Kundenanregungen zu Produkt- oder Dienstleistungsveränderungen
- Qualitätsabweichungen
- Zielabweichungen technisch, wirtschaftlich, organisatorisch
- Arbeitssicherheits-, Umwelt- und Gesundheitsproblemen
- Abweichungen von vorgegebenen Prozess-Abläufen
- Einschränkungen am Arbeitsplatz, im soziales Umfeld, in der Arbeitsumgebung
- Standard-Erhöhungen: Qualität, Liefertreue, Produktivität

> 4. Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) (Infoblatt)

Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen unter Einbeziehung eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ermöglicht es den Beschäftigten, durch eigene Initiativen Verbesserungen in allen Bereichen ihres Unternehmens herbeizuführen und am wirtschaftlichen Erfolg eingeführter Verbesserungen teilzuhaben.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- Gruppenarbeit mit Anleitung zu bestimmten Problemkreisen
- Workshops mit Metaplantchnik und Brainstorming
- Abteilungsbesprechungen zu akuten Problemen (Soll/Ist-Abweichungen)
- KVP-Teams zur stetigen Verbesserung
- Ablauf einer Moderation zur Problemlösung:
 1. Soll/Ist-Vergleich: Problem
Moderator: Problem aufgreifen (nach KVP- Vorschlag)

Soll-Zustand auf Flip-Chart dokumentieren

Abweichung und Ausmaß beschreiben, Problemnach Gruppendiskussion festlegen (Moderator)
 2. Ist-Daten erarbeiten und bewerten
Vor Ort: Daten hinterfragen (was, wo, wann, wie...) und aufzeichnen

Daten auswerten und bewerten, Fakten, Vermutungen, Tendenz von Fehlern sowie mögliche Ursachen ermitteln und beschreiben
 3. Ursache, Diagnose
Nach Diskussion mit der Gruppe: wahrscheinlichste Ursache festlegen (Moderator)
 4. Maßnahmen erarbeiten, Alternativen bewerten
Vor Ort am Objekt mögliche Lösungen dokumentieren

Fachgruppen separat beauftragen, Alternativen zu suchen, im Gruppenraum Alternativen mit Fakten belegen (Wirksamkeit, Zeit, Kosten...)
 5. Auswahl, Entscheidung
Festlegung (Moderator)
 6. Durchführung sicherstellen

Projekt beschreiben – Art, Umfang, Termin, Verantwortung, Kosten

Geldmittel beantragen, Bestellungen einleiten, Termine verfolgen, Rückmeldungen einfordern (Moderator)

Soll/Ist-Vergleich erneut durchführen, ggf. Projektabschluss

> Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

INQA-Unternehmenscheck

1.2 Interne Unternehmensziele (Strategie nach innen), 1.4 Personalplanung, 3.4 Arbeitsbedingungen, 4.3 Beschäftigte einbeziehen, 7. Unternehmenskultur, 7.4 Vorausschauend handeln und aus Fehlern lernen (Präventions-/Fehlerkultur), 8. Personal, 10.6 Erfahrungen nutzen

Literatur

Witt/Witt (2001): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) – ISBN 3-7938-7255-6

www.wethinq.com/de/blog/2014/11/17/betriebliches-vorschlagswesen.html

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin