

## Arbeitshilfe Leitfaden für das Orientierungsgespräch - Leitfaden für Netzwerk-Betreuer

### Hinweise zur Arbeitshilfe

Die vorliegende Arbeitshilfe soll unterstützen, einige Vorüberlegungen zum Thema Schritt-für-Schritt-Verbesserungen, Mitarbeitereinbindung und Fehlerkultur anzustellen. Diese Reflexionen müssen betriebsindividuell getätigt werden.

Die Einführung des Beratungskonzeptes „Verbesserungen auf Arbeitsebene“ ist nicht in jedem Betrieb uneingeschränkt „passend“ und der Erfolg der Anwendung ist abhängig von Faktoren wie der Führung oder der Unternehmenskultur (Wenn beispielsweise eine eher autoritäre Führung vorherrscht, ist die Implementierung eines mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses sehr schwierig).

Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, dass sich sowohl Unternehmer als auch Netzwerk-Betreuer Gedanken über die Passung der Intention des Beratungskonzeptes, Verbesserungen auf Arbeitsebene einzuführen, mit der im Unternehmen gelebten Kultur, Ausrichtung und Mentalität machen. Dabei muss jeder Unternehmer abwägen, in wie fern die durch das Beratungskonzept angestoßenen Prozesse im Unternehmen „Wurzeln schlagen und gedeihen“ können.

Darüber hinaus sollen in der Arbeitshilfe wesentliche Aspekte thematisiert werden, die vorab geklärt werden müssen, bevor die Verbesserungs-Workshops ins Leben gerufen werden.

### Leitfragen Passung zum Betrieb und Veränderungsbedarf

- Umfassen die Unternehmensziele bereits die Aspekte Innovationen, laufende (schrittweise) Verbesserungen und Mitarbeiter-Einbindung?
- Werden bereits Instrumente zur Steigerung der Mitarbeiter-Einbindung oder des –Engagements eingesetzt? Zum Beispiel Delegation, Motivation, Wertschätzung oder Zielvereinbarungen.



Diese Arbeitshilfe ist Teil der Publikation: Osranek, R., et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik. Siehe [www.innode.al](http://www.innode.al)

- Wie passt die Unternehmenskultur zu folgenden Grundsätzen für Verbesserungen auf Mitarbeiterebene?
  - Probleme und Fehler als Chance zur Verbesserung sehen
  - Fehler können offen angesprochen werden, ohne dass vor allem nach „Schuldigen“ gesucht wird
  - Produktivität durch Reduzierung von Reibungsverlusten erhöhen
  - Verbesserung in kleinen Schritten, schneller Umsetzung („quick wins“)
  - Kontinuierliche Verbesserungen werden angestrebt, keine Einmalaktionen
  - Ideen für Verbesserungen kommen durch Teamarbeit
  - Mit-Arbeiter sollen zu Mit-Denkern werden
  - Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und handeln
  - Mitarbeiter sind Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet und können Schwachstellen erkennen und Verbesserungs-Maßnahmen ableiten

Anhaltspunkte für diese Fragen sind das Unternehmensleitbild oder konkrete Beispiele oder Situationen, wie im Betrieb mit Fehlern umgegangen wurde. Vor diesem Hintergrund kann der Führungsstil des Unternehmers Thema sein: Ist dieser eher autoritär (Mitarbeitern werden kaum in Entscheidungsprozesse einbezogen) oder kooperativ (Mitarbeiter werden eher „ermächtigt“).

### Planung der weiteren Vorgehensweise

- Klärung, welche Problembereiche in den Workshops angegangen werden sollen. Anzuraten sind die Ebenen Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit im operativen Bereich (Aspekte, die die Mitarbeiter im Verbesserungs-Workshop vorschlagen, können hier etwa „Lager“, „Baustellenordner“ oder „Fahrzeuge“ sein). Umfassendere Prozesse oder Themen wie „Betriebsklima verbessern“ können nur in mehrtägigen Workshops unter professioneller Moderation bearbeitet werden.
- Klärung, wer welche Rolle übernimmt. Es ist angedacht, dass der Unternehmer nicht an den Verbesserungs-Workshops teilnimmt, um den Beschäftigten Gelegenheit zu geben, „unter sich“ sein zu können. Ansonsten sollten alle Mitarbeiter Workshop-Teilnehmer sein. Der Unternehmer sollte einen oder zwei Mitarbeiter (beispielsweise Führungskräfte) auswählen und ansprechen, die die Verbesserungs-Workshops moderieren, „Kümmerer“ des kompletten Verbesserungs-Prozesses im Betrieb sind und regelmäßige Rücksprache mit dem Unternehmer halten. Der WS-Moderator wird in einer Moderatoren-Schulung dafür qualifiziert.
- Bevor der Prozess mit dem ersten Verbesserungs-Workshop beginnt, muss sich der Unternehmer auch klar darüber sein, wer über die Maßnahmenumsetzung entscheidet, die in den Verbesserungs-Workshops erarbeitet werden. Möglich ist, dass ein „Verfügungsbereich“ (z. B. Themen rund um die Lagerverwaltung) festgelegt wird, innerhalb dessen der Moderator frei entscheiden kann. So können auch ohne die direkte Einbindung des Unternehmers Entscheidungen über

die Umsetzung von Maßnahmen getroffen werden. Bei allen anderen Maßnahmen muss der Moderator mit dem Unternehmer Rücksprache halten, was deren „Umsetzungsfreigabe“ angeht. Einige Verbesserungs-Maßnahmen benötigen auch finanzielle Mittel – hier muss vorab festgelegt werden, wie verfahren wird. Evtl. kann der Unternehmer dem Moderator ein „Verbesserungs-Budget“ gewähren.

- Auch sollte besprochen werden, wer für die Umsetzung der Verbesserungs-Maßnahmen, die in den Verbesserungs-Workshops erarbeitet werden, zuständig gemacht werden kann. Dies sind in der Regel alle Mitarbeiter. Wenn beispielsweise das Lager aufgeräumt werden soll, ist Mitarbeiter Müller zuständig, dass dies bis zum vereinbarten Termin umgesetzt ist. Der Moderator kontrolliert „lediglich“ den Stand der Umsetzung und die Einhaltung der damit verbundenen Vereinbarung. Das heißt, der Moderator ist nicht bei jeder Verbesserungs-Maßnahme automatisch Zuständig. Dafür sollten prinzipiell alle Mitarbeiter zugänglich sein, wenn nicht, sollte dies geklärt werden.
- Darüber hinaus muss die angestrebte Häufigkeit und der Zeitumfang der Workshops geklärt werden. Es hat sich bewährt, diese einmal alle 4-6 Wochen für 1 – 1 ½ Stunden durchzuführen.

Über alle Entscheidungen muss der Moderator informiert werden.