

Moderation

und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung



Ein Handbuch für KVP-Moderatoren

3., unveränderte Auflage

Schriftenreihe „Operational Excellence“

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-05-4
- Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008. ISBN: 9-783940-775-01-6
- Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007. ISBN: 9-783940-775-02-3
- Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen, 2., durchgesehene Auflage, Ansbach 2010. ISBN: 9-783940-775-03-0
- Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, 3., korrigierte Auflage, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-04-7
- Nr. 6: Glahn, R.: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, 3., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-06-1
- Nr. 7: Glahn, R.: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung. Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, 3., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-07-8
- Nr. 8: Teeuwen, B.; Schaller, C.: 5S. Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation, 4., unveränderte Auflage, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-08-5
- Nr. 9: Teeuwen, B.: Lean Management im öffentlichen Sektor. Bürgernähe steigern – Bürokratie abbauen – Verschwendung beseitigen, Ansbach 2012. ISBN: 9-783940-775-09-2
- Nr. 10: Klevers, T.: Agile Prozesse mit Wertstrom-Management. Ein Handbuch für Praktiker. Bestände abbauen – Durchlaufzeiten senken – Flexibler reagieren, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-10-8
- Nr. 11: Teeuwen, B.; Grombach, A.: SMED. Die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen, 2., überarbeitete Auflage, Herrieden 2015. ISBN: 9-783940-775-11-5
- Nr. 12: Kamberg, M.: Verbesserung erfolgreich führen. Mit der Toyota-Kata und Lean Management Prozesse verbessern und Mitarbeiter entwickeln. Band 1: Die Verbesserungskata, Herrieden 2016. ISBN: 9-783940-775-19-1
- Nr. 13: OJT Solutions Inc.: Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung. Herrieden 2017. ISBN: 9-783940-775-22-1

**Moderation und Begleitung
kontinuierlicher Verbesserung**
Ein Handbuch für KVP-Moderatoren

von
Richard Glahn

3., unveränderte Auflage

ISBN: 9-783940-775-07-8

Copyright ©2018

CETPM GmbH, Institut an der Hochschule Ansbach, Schernberg 34, 91567 Herrieden
Tel.: +49 (0) 9825 20 38 – 100, <http://www.cetpm-publishing.de>

Grafikdesign: Dr. Richard Glahn

Druckaufbereitung: Rainer Imschloß

Grafik Titelseite: © ristaumedia.de - Fotolia.com

Druck und Bindung: SOMMER media GmbH & Co. KG, Feuchtwangen

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Inhaltsverzeichnis

1	Warum ein Buch zu diesem speziellen Thema?	9
2	Grundlagen	13
2.1	Wegbereitung für KVP, Aufgaben eines KVP-Moderators	13
2.1.1	Bin ich als KVP'ler eigentlich Moderator oder Berater?	13
2.1.2	Wer darf hier was?	15
2.1.3	Führungskräfte des mittleren Managements: Die Instanz für späteren Erfolg	16
2.1.4	Meine Aufgabe als KVP-Moderator: Entscheidungen und Maßnahmen herbeiführen	24
2.2	Der Workshop: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung ...	31
3	KVP-Methoden und Gesprächsführung	43
3.1	Bewährte Methoden für KVP-Workshops	43
3.1.1	Erste Ebene: Der Arbeitsplatz	43
3.1.2	Zweite Ebene: Die Arbeitsgruppe	45
3.1.2.1	Allgemeines	45
3.1.2.2	Zwei wesentliche Hilfsmittel	47
3.1.2.2.1	Die Problemlösungsstory	47
3.1.2.2.2	Die Metaplanwand	52
	a) Brainstorming: Ideen sammeln und strukturieren	53
	b) Mehrere Sichtweisen: Analyse von Vorteilen und Nachteilen ..	55
	c) Lösungsvorschläge präsentieren	55
	d) Strukturen darstellen	56
	e) Darstellung von Abläufen	57
	f) Matrixdarstellungen	58
3.1.3	Dritte Ebene: Der gesamte Prozess	59
3.2	Die Kunst der strukturierten Gesprächsführung	65
3.3	Positivismus als mögliche Stütze, wenn keine Methode zu greifen scheint	69
4	Für unsere Arbeit mit Menschen: Einblicke in Verhaltensweisen und -ursachen, Kommunikation und Gruppenaspekte	71
4.1	Symptome	71
4.1.1	Ein hilfreicher Vergleich: Ziele und Inhalte einer psychologischen Behandlung, Ziele und Inhalte in einem Verbesserungsprozess	72
4.1.2	Was ist ein Symptom? Und warum sind Symptome so stabil? ...	73
4.1.3	Wie gehen wir im betrieblichen Alltag mit Symptomen um? Professionell moderierte Workshops als Lösung	77

4.2	Verhaltensweisen und -ursachen	79
4.2.1	Ein Typenmodell zur Beschreibung von Verhalten	81
4.2.1.1	Narzissmus	81
4.2.1.2	Zwänge	83
4.2.1.3	Hysterie	86
4.2.1.4	Depression	87
4.2.1.5	Schizoidie	88
4.2.2	Wie gehe ich mit den einzelnen Typen im Workshop um?	90
4.2.3	Warum sind Menschen wie sie sind?	91
4.2.4	Die Maslowsche Bedürfnispyramide als andere Form der Darstellung von Verhaltensmotiven	95
4.3	Kommunikation	97
4.3.1	Kommunikation: Was ist das? Wie läuft sie ab? Und wie nutzen wir dieses Wissen bei KVP-Workshops?	97
4.3.2	Verbalsprache	100
4.3.3	Körpersprache	104
4.4	Gruppenaspekte	109
4.4.1	Gruppenbildung	109
4.4.2	Kohäsion	110
4.4.3	Herrschaftsfreier Diskurs	112
4.4.4	Umgang mit Konfliktsituationen	112
4.4.5	Rollenkonflikte	113
4.4.6	Wie zufrieden sind Workshop-Teilnehmer mit der Lösung?	113
4.4.7	Unternehmenskultur: Hindernis oder Unterstützung für KVP? ..	115
4.5	Sprüche für Moderatoren	118
5	Ein paar Gedanken zum Weiterdenken	123
5.1	Heuristik, Logik, Empirie: Wie logisch darf man bei KVP sein? Wie empirisch muss man sein?	123
5.2	Denken wir bei KVP deterministisch oder probalistisch?	127
5.3	Was führt zum Erfolg: Deduktive oder induktive Herangehensweisen?	128
5.4	Realismus vs. Konstruktivismus: Bilden wir als KVP- Moderatoren Realität ab oder erzeugen wir sie?	129
5.5	Vier Schlüssel zum KVP-Erfolg, sechs Schlüssel zum Unternehmenserfolg	129
5.6	Kosten einsparen – Standorte verlagern: Eine Perspektive mit Zukunft?	134
5.7	KVP und Moderation zur Vermeidung einer erneuten „französischen Revolution“?	137
6	Weiterführende Literatur	139

Führen bedeutet: Andere zum Erfolg führen.

1 Warum ein Buch zu diesem speziellen Thema?

Eine berechtigte Frage, denn zum Thema Moderation gibt es schon zahlreiche Bücher und zum Thema KVP mindestens ebenso viele. Die Literatur zum Thema Moderation fokussiert in der Regel Fragen der Moderationstechniken sowie der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Workshops bzw. Besprechungen – meist jedoch sehr allgemein und ohne besonderen Fokus auf KVP. In der gängigen KVP-Literatur wiederum wird vornehmlich jeweils eine bestimmte Methode vermittelt – mal mit Fokus auf punktueller Verbesserung, mal mit Fokus auf der Optimierung ausgewählter Prozesse und mal mit systemischem Blick und dem Ziel, das gesamte Unternehmen zu verbessern. Die wesentlichen sozialen Aspekte eines Prozesses kontinuierlicher Verbesserung bleiben in den meisten dieser Bücher jedoch unberücksichtigt.

Zwei wesentliche Erfolgsfaktoren

Daher möchte ich mit dem vorliegenden Buch den Fokus auf das Moderieren und Begleiten von Prozessen kontinuierlicher Verbesserung legen. Deutlich wird dabei, dass organisatorische und methodische Grundlagen zwar unerlässlich sind, letztlich aber zwei andere Fragen darüber entscheiden, ob ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung zum Erfolg oder zum Misserfolg wird: Zum einen ist dies die Frage nach den sozialen Fähigkeiten des KVP-Moderators, dem es durch seine Moderationsleistung gelingen muss, Mitarbeiter dafür zu gewinnen, sich aktiv und wiederholt in Verbesserungsaktivitäten einzubringen. Und zum anderen ist dies die grundlegende Frage, wie einem Prozess kontinuierlicher Verbesserung auf politischer Ebene der Weg bereitet wird, denn erst wenn neben der Geschäftsleitung auch die mittleren Führungskräfte für eine Unterstützung gewonnen sind, kann ein Programm kontinuierlicher Verbesserung zum Erfolg werden.

Der Aufbau des Buches: Zuerst die „politischen“ Fragen

Damit ergibt sich der folgende Aufbau des Buches: Beginnen werde ich mit den politischen Fragen, die am Anfang jedes Prozesses kontinuierlicher Verbesserung stehen. In der Regel ist als erstes mit der Geschäftsleitung der „Auftrag“ zu klären, was mit KVP erreicht werden soll. Wenn die grobe Richtung mit der Geschäftsleitung vereinbart ist, folgt die grundlegende und

schwierige Aufgabe, die der Geschäftsleitung nachgeordneten Führungskräfte für das Thema „Kontinuierliche Verbesserung“ zu gewinnen. Beides möchte ich exemplarisch an der Aufgabe herausarbeiten, KVP von der Firmenzentrale an andere Standorte bzw. in Tochtergesellschaften zu tragen. Vor genau dieser Herausforderung stehen KVP'ler nämlich oft, wenn sie in der Firmenzentrale erste solide Erfolge erzielt haben.

Der KVP-Workshop

Aufbauend auf der politischen Wegbereitung finden dann üblicherweise erste KVP-Workshops statt. So folgt auch im Rahmen dieses Buches als nächstes die Diskussion der Rolle des KVP-Moderators während der Workshops, die Klärung organisatorischer Fragen der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von KVP-Workshops sowie die Darstellung einer Auswahl bewährter Moderationstechniken bzw. Problemlösungsmethoden¹.

Die „weichen“ Aspekte

Ganz besonders möchte ich schließlich Grundlagen der klinischen Psychologie vermitteln, ebenso Grundlagen der Kommunikations- und der Gruppenpsychologie. Auch Einblicke in das Thema Körpersprache werden gegeben. Im Rahmen von KVP-Workshops gilt es, passend auf jeden einzelnen Teilnehmer einzugehen und ihn im Rahmen der Diskussionen an der Lösungsfindung so zu beteiligen, dass er am Ende auch wirklich motiviert ist, die Lösung dauerhaft mitzutragen. Dabei hilft es erfahrungsgemäß, wenn man auf die Menschen einzugehen vermag, weil man ihre Handlungsmotive versteht und weil man die soziale Situation innerhalb des Workshops realistisch einschätzen kann. Der Einsatz dieser Fähigkeiten trägt nicht nur zum Erarbeiten exzellenter Lösungen bei, sondern auch zum Erzielen von Nachhaltigkeit – einem vielbeschworenen KVP-Ziel unserer Tage. Oft wird versucht, Nachhaltigkeit durch den intensiven Einsatz von Kennzahlen und entsprechenden Controlling-Prozessen zu erzeugen. Jedoch entsteht Nachhaltigkeit allem Anschein nach wesentlich stärker dadurch, dass diejenigen, die nach der Ausarbeitung und Umsetzung einer Veränderung in ihrem Arbeitsalltag mit dieser Veränderung leben müssen, davon über-

¹ Dazu sei angemerkt, dass im Rahmen kontinuierlicher Verbesserung längst nicht alles benötigt wird, was zu diesem Themenkreis in der Literatur verfügbar ist. Für die Vielfalt von Moderationstechniken möchte ich auf die erfolgreichen Publikationen von Josef Seifert verweisen und mich im Rahmen dieses Buches lediglich den Aspekten widmen, die meiner Erfahrung nach im Rahmen von KVP wirklich benötigt werden – kompakt und „lean“ aufbereitet.

zeugt sind, dass die gemeinsam erarbeitete Lösung die richtige und bestmögliche ist. Um dies zu erreichen, sind professionell moderierte KVP-Workshops ein guter Weg. Dafür passende Unterstützung zu bieten, ist das Hauptanliegen dieses Buches.

Weiterführende Themen

Im letzten Kapitel werden dann noch ein paar Anregungen zum Nachdenken geboten, insbesondere zum Messen von KVP-Erfolgen sowie zu den Zusammenhängen verschiedener Erfolgsfaktoren.

KVP-Arbeit ist demnach unterm Strich eine Mischung aus einerseits Methoden, guter Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Workshops und andererseits der soliden Fähigkeit, die Motive aller Mitspieler – Mitarbeiter und Führungskräfte – zu verstehen und zu berücksichtigen. Ein früherer Mitarbeiter von mir ging einmal so weit zu sagen, dieses Zusammenspiel zu beherrschen sei eine Kunst. Ein KVP-Moderator in einem Kundenunternehmen bemerkte nach zwei Jahren Erfahrung mit dem Thema, es ginge bei erfolgreicher Workshop-Moderation wohl viel darum, Menschen „lesen“ zu können. Beide Aussagen machen auf ihre Weise deutlich, dass es eben nicht nur um KVP-Methoden, Workshop-Strukturierung und Umsetzungscontrolling geht, sondern dass die methodischen Komponenten von KVP um die hier schwerpunktmäßig vermittelten weichen und zum Teil auch politischen Inhalte ergänzt werden sollten, damit KVP-Ziele letztlich so einfach und reibungsfrei wie möglich erreicht werden können.

2 Grundlagen

2.1 Wegbereitung für KVP, Aufgaben eines KVP-Moderators

2.1.1 Bin ich als KVP'ler eigentlich Moderator oder Berater?

Verdeutlichung anhand eines Beispiels

Fangen wir einmal ganz am Anfang an, beispielsweise wenn Sie das Thema KVP als erfahrener KVP'ler an einem weiteren Standort implementieren sollen, an dem es noch keinen Prozess kontinuierlicher Verbesserung gibt. Unter dieser Voraussetzung kann es schon einmal vorkommen, dass die Rolle des Moderators anfänglich etwas unscharf wird und Sie sich auf einmal in der Rolle eines externen Beraters wiederfinden – mit allen Chancen und Risiken, die damit verbunden sind.

Sehen wir uns zunächst einmal die Chancen an: Sie haben vermutlich Freiheiten, die Sie an Ihrem Heimatstandort nicht hatten. Auch gelten Sie nicht als „Prophet im eigenen Hause“, es ist ja nicht mehr Ihr Haus. Man wird Ihren Erfahrungen hohen Wert beimessen, denn die Erfahrungen wurden in derselben Branche gesammelt. Und zudem können Sie mit Ihrer Vorgehensweise Erfolge vorweisen – sonst hätte man Sie wohl nicht entsandt, genau diesen Weg kontinuierlicher Verbesserung an einem weiteren Standort einzuführen. Es spricht also viel für Sie!

Und weil so viel für Sie spricht, sind die Erwartungen hoch. Der Weg, diesen Erwartungen gerecht zu werden, ist Souveränität. Was ich unter souveränem Auftreten verstehe, wird im Kapitel über Körpersprache deutlich. An dieser Stelle möchte ich zeigen, wie ich empfehle, fachlich-souverän mit dieser Situation umzugehen, in der ich viele Male als leitender KVP-Moderator eines Konzerns gewesen bin. Als erstes stelle ich dem Firmenlenker bzw. Standortleiter zwei Fragen:

Zwei Weg wei- sende Fragen

1. Was muss sich aus Ihrer Sicht ändern, damit es dem Unternehmen (noch) besser geht?
2. Was darf sich in diesem Unternehmen niemals ändern?

Die Antwort auf die erste Frage ist mein Auftrag

Diese Fragen stelle ich gemeinhin nach einer ersten kurzen Begehung des Unternehmens, mit der sich der geübte KVP'ler einen soliden Überblick darüber verschaffen kann, wo das Unternehmen prozessmäßig steht (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Antwort auf die erste Frage ist mein Auftrag. Damit sagt mir der Unternehmenslenker, was er gerne geändert haben möchte. Auch zeigt mir die Antwort, ob er einen Bezug zu der Prozesswirklichkeit seines Unternehmens hat. Typische Antworten sind: „Die Liefertreue muss sich erhöhen“, „Die Durchlaufzeit muss gesenkt werden“, „Wir müssen Bürokratie abbauen und uns verstärkt auf den Kunden ausrichten“, „Die Effizienz der Arbeitsschritte muss erhöht werden“, „Die Arbeitsschritte müssen besser aufeinander abgestimmt werden“.

Die Antwort auf die zweite Frage gibt mir wertvolle Anhaltspunkte

Mit der Antwort auf die zweite Frage wird nicht nur genannt, woran nicht gerüttelt werden darf. Mit der Antwort auf diese Frage werden dem KVP'ler meist auch wertvolle, unterstützende Anhaltspunkte für seine Arbeit gegeben. Typische Äußerungen sind: „Die Menschen hier gehen über alle Hierarchieebenen sehr offen miteinander um“ oder „Unsere marktstrategische Ausrichtung hat zu einem besseren Verständnis geführt, wer unsere Kunden sind und was sie von uns wollen“ oder „Unsere Mitarbeiter identifizieren sich sehr mit dem Unternehmen“.

Gibt es solche positiven Ausgangsfaktoren, können diese den Start eines Prozesses kontinuierlicher Verbesserung enorm begünstigen. Wichtig ist, in diesem ersten Gespräch nicht die Gelegenheit zu verpassen, nach mehr Details sowie nach der Entstehungsgeschichte dieser Faktoren zu fragen. So lernt man das Unternehmen kennen.

Meine Aufgabe: Interner KVP-Berater

„Ja, ist das denn meine Aufgabe als KVP-Moderator, so an das Thema KVP heranzugehen? Ich bin doch kein Berater.“ Ich würde sagen: Doch. In den Augen des Standortleiters oder Leiters der Tochtergesellschaft sind Sie genau das: sein Berater zum Thema KVP.

Mit dieser Herangehensweise lernen Sie ja nicht nur etwas für Ihre KVP-Arbeit; Sie öffnen sich auch Tür und Tor, denn Sie signalisieren, dass Sie nicht ein Konzept der Konzern-Zentrale oder der Muttergesellschaft einfach überstülpen wollen, sondern dass