



Die Methoden

Inhalt

Das Fischgrättdiagramm	4
Standardfragen zur Arbeit mit dem Fischgrättdiagramm	11
Die Piktogramme	17
Das Baupuzzle	28
Beispiele aus Lernbegleiterworkshops und Lernteamarbeit in Unternehmen	33
Hinweise zur Moderation von Lernteams	37

Das Fischgrättdiagramm

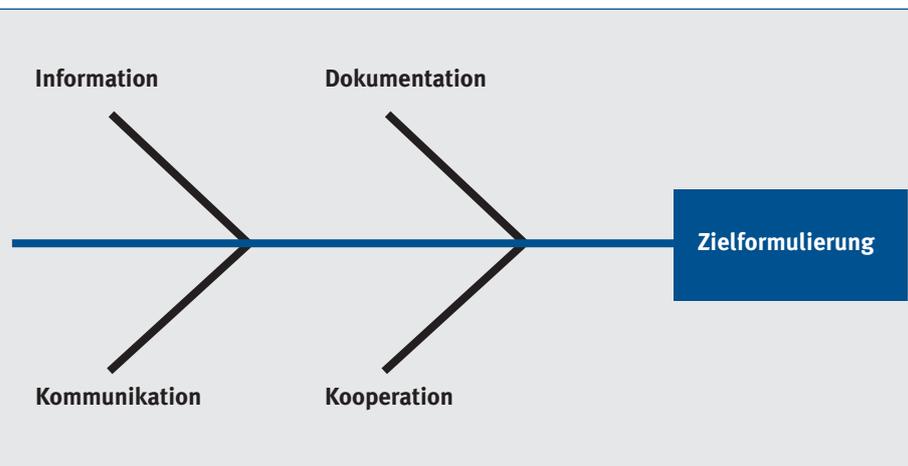
Diese Methode – vor gut fünfzig Jahren zuerst in Japan von Kaoru Ishikawa erdacht und deshalb auch oft als Ishikawa-Diagramm bezeichnet – wird in Unternehmen und anderen Organisationen seit Jahrzehnten mit Erfolg und in vielfältigen Abwandlungen angewendet. Unter anderem wird sie auch im Balanced Scorecard-Verfahren eingesetzt. Sie wird auch als Vier-M-Verfahren bezeichnet, weil die einzelnen Enden der Fischgräte mit Mensch, Maschine, Material und Methode gekennzeichnet werden. Auch Erweiterungen auf sechs „Gräten“ werden benutzt, um so weitere Schwerpunkte bearbeiten zu können.

Logistiksystemkompetenz manifestiert sich wie bereits dargestellt in vier Handlungsfeldern, und zwar Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation. Diese Handlungsfelder werden beim Lernen im Prozess der Arbeit zeitweise zu Lernfeldern (vgl. Paket ‚Der Überblick‘, dort S. 5). Entsprechend sind im SOLOS-Modell die vier Enden der Fischgräten als Information, Dokumentation, Kommunikation und Kooperation gekennzeichnet.

Das Fischgrättdiagramm setzen wir vor allem bei situativen Lernanlässen (Fehlerhäufung, Probleme in bestehenden Abläufen etc.) ein, denn damit wird dem Lernteam ermöglicht, zügig vom unmittelbaren Anlass zu den möglichen Gründen für die unbefriedigende Situation vorzudringen.

Im Zuge des Dialogs mit Logistikunternehmen ist ein auf die einzelnen Handlungsfelder bezogener spezifischer Fragenkatalog entwickelt worden (s. S. 11 ff. in diesem Paket), der dem Lernteam und dem Lernbegleiter als Anhaltspunkt dienen kann. Die darin enthaltenen Fragen unterstützen eine problemaufdeckende Beschreibung dessen, was die Akteure in den Teilprozessen tun und wie sie es tun. Die Ergebnisse werden für alle sichtbar im Fischgrättdiagramm (Pinwand, Whiteboard) festgehalten und stehen damit für den nächsten Arbeitsschritt, das Ranking der Antworten durch das Lernteam, zur Verfügung.

Das Fischgrättdiagramm, hier auf das Ziel der Erweiterung von Logistiksystemkompetenz ausgerichtet



Ein Beispiel: Im Feld „Information“ kann gefragt werden, von wem bzw. wie ein Akteur eine Information erhält, wie er sie verarbeitet und in welcher Form er das Ergebnis dokumentiert bzw. weitergibt. Das ist eine Form der Prozessanalyse in einem Teilbereich. Es geht allerdings nicht darum zu beschreiben, wie es sein sollte, sondern darum, wie es konkret ist bzw. im Rahmen der gegebenen Bedingungen gemacht wird. In der konkreten Arbeit in und mit Unternehmen zeigen sich die Schwachstellen sehr schnell, sie sollen aber nicht in Form von Schuldzuweisungen gleich wieder verdeckt werden, sondern die Antworten werden aufgeschrieben und damit festgehalten für einen nächsten Arbeitsschritt.

Die Schrittfolge für die Arbeit mit dem Fischgrätdiagramm im Einzelnen:

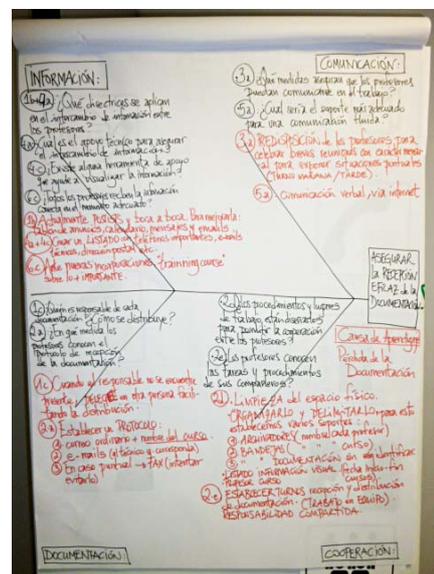
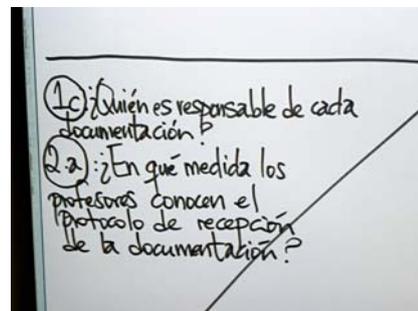
Der Lernbegleiter wählt einen Lernanlass aus und bereitet eine begrenzte Auswahl von Fragen vor, wobei er diese Fragen dem Katalog (s. S. 11) entnehmen oder auch eigene Fragen formulieren kann. Er formuliert auch die Zielsetzung der Arbeit, wobei es darauf ankommt, nicht eine Negativaussage zu machen, z.B. beim Thema Ladungssicherung nicht, dass in Zukunft keine unzureichende Ladungssicherung mehr auftreten darf, sondern eine Positivaussage: „Sicher ist sicher“.

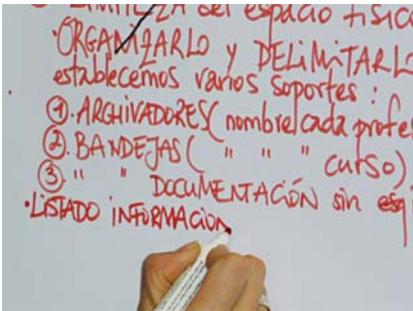
Das von ihm eingeladene Lernteam bearbeitet in einer ersten Runde die Fragen, die sich daraus ergebenden Antworten werden für alle sichtbar notiert.

Manche Fragen lassen eine einfache Ja/Nein- Beantwortung zu. Damit wird nicht drumherumgeredet: Es ist so oder es ist nicht so. Es ist dann sinnvoll, das Ja oder Nein zu ergänzen durch einen kleinen Kommentar, also z.B. ‚Ja, weil ...‘ oder ‚Nein, denn...‘.

Alle Teammitglieder bepunkteten dann die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse; damit machen sie ihre inhaltlichen Präferenzen für den nächsten Arbeitsschritt deutlich. Jedes Teammitglied kann nur eine bestimmte Anzahl von Punkten vergeben, bei insgesamt einem guten Dutzend Fragen sollten vier bis fünf zu vergebende Punkte ausreichen. Jeder soll in jedem Feld Punkte vergeben. Als Ergebnis dieses Rankings werden drei, eventuell auch vier Antworten herausgestellt, die in einem weiteren Schritt bearbeitet werden.

Der nächste Bearbeitungsschritt erfolgt in einer weiteren Teamsitzung, in der die Teammitglieder eigene Vorschläge zu den ausgewählten Punkten einbringen. Wenn es sinnvoll und





sachlich geboten erscheint, kann auch der Lernbegleiter Vorschläge einbringen, die dann im Team zu diskutieren sind.

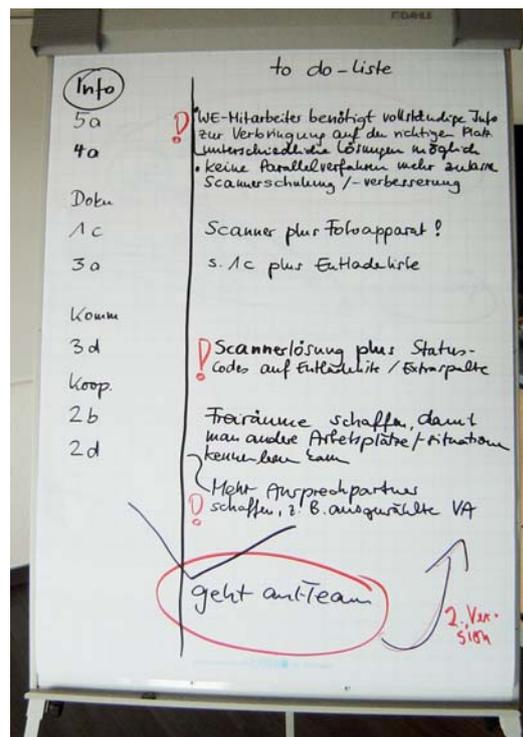
Geht man so vor, kann dies eine gewisse Zeitersparnis bedeuten. Erarbeitet das Team Vorschläge, muss der Lernbegleiter besonders darauf achten, dass diese sich auf die konkreten Punkte beziehen, also

nicht einfach allgemein, sozusagen als ‚Rundumschlag‘, formuliert werden.

Aus den Vorschlägen wird als weiterer Schritt ein Aktionsplan, eine sogenannte to do-Liste, entwickelt. Die Mitglieder des Lernteams sind an deren Umsetzung aktiv beteiligt, soweit diese in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich stattfindet. Die jeweiligen Führungskräfte in den relevanten Bereichen übernehmen die Verantwortung für die sach- und fachgerechte Umsetzung für die Vorschläge aus der to do-Liste und werden dabei vom Lernbegleiter so weit wie nötig und möglich begleitet.

Das hier Dargestellte gilt in gleicher Weise auch für die Arbeit mit den beiden anderen Methoden, d.h. als Ergebnis sollte das Lernteam immer eine to do-Liste erstellen und deren Umsetzung aktiv begleiten.

Wie das Ergebnis der Lernanlass-Bearbeitung im Weiteren kommuniziert wird, organisiert der Lernbegleiter. Er dokumentiert auch den Arbeits- und Ergebnisgang zu einem Lernanlass, so dass er bei weiteren Lernanlass-Bearbeitungen mit dem gleichen oder anderen Lernteams darauf zurückgreifen kann.



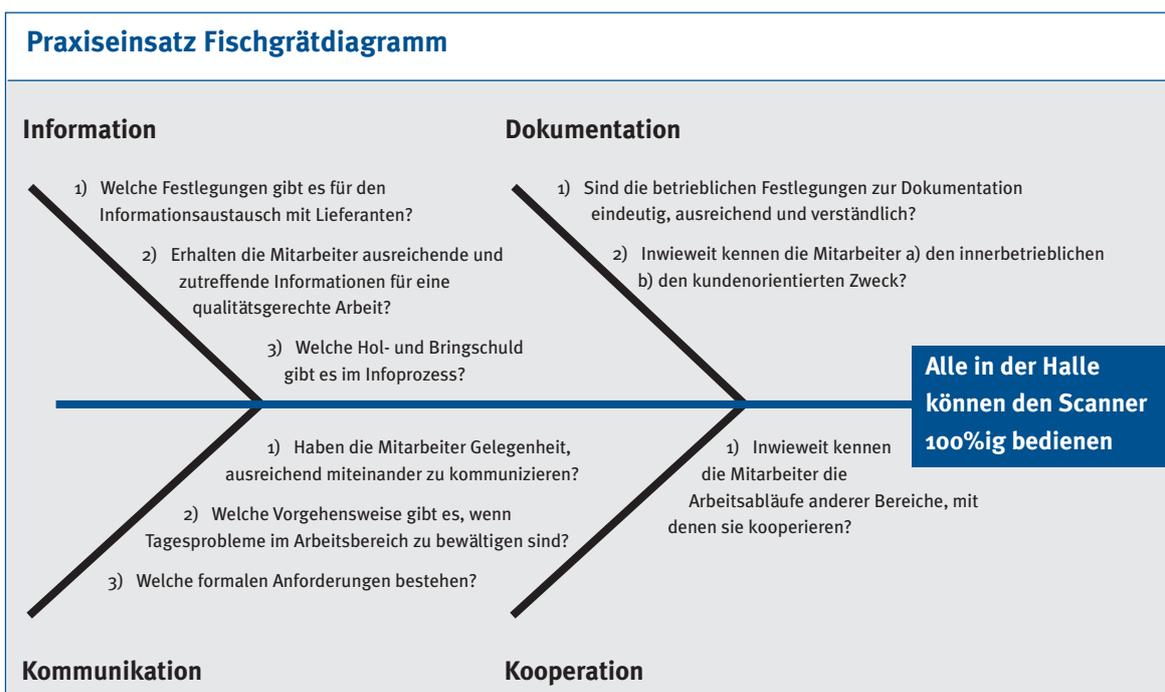
Praxisbeispiele zur Arbeit mit dem Fischgrättdiagramm

Es wurde der Scanner-Einsatz in einem Unternehmen als Lernanlass identifiziert. Auslöser war, dass es immer wieder zu einem unzureichenden Einsatz des Scanners kam, obwohl die üblichen Einweisungen durchaus stattgefunden hatten.



Der Lernbegleiter hat die einschlägigen Fragen ausgewählt und auch das Ziel der Bearbeitung formuliert, und zwar mit einer Formulierung, die die positive Erwartung ausdrückt: **Alle in der Halle können den Scanner 100%ig bedienen.**

Die nachfolgende Abbildung zeigt zunächst die Eingangssituation, so wie sie vom Lernbegleiter vorbereitet wurde.



Die nachfolgende Auflistung zeigt, welche Ergebnisse die Bearbeitung der Fragen im Lernteam erbracht hat. Die Punkte hinter den Antworten geben das Ergebnis des nachfolgenden Rankings wieder. Es wird ersichtlich, dass das größte Gewicht der unzureichenden Einarbeitung der gewerblichen Mitarbeiter zugewiesen wird (Info 2 b / 8 Punkte). Das wird dadurch erklärt, dass es in diesem Bereich eine deutliche Fluktuation gibt und nicht alle Mitarbeiter in ausreichendem Maß Deutsch beherrschen, die Einweisungen also nicht unbedingt vollständig verstehen können. Dass die Bedeutung der Dokumentation für den Prozess nicht hinreichend verstanden wird, erklärt auch die hohe Punktzahl bei Doku 1 in der untenstehenden Liste. Einen weiteren Hinweis in dieser Richtung, diesmal im Arbeitsfeld Kooperation, gibt die Bewertung der Antwort zu Koop 1 mit 5 Punkten.

Beantwortung der Fragen zu dem Scannerproblem

Info 1

Welche Festlegungen gibt es für den Informationsaustausch mit Lieferanten?

→ Fahrer stellt sich in der Entladezone an und wird dort entladen.

Info 2

Erhalten die Mitarbeiter ausreichende und zutreffende Informationen für eine qualitätsgerechte Arbeit?

Nein, denn

- a) aufgrund der hohen Fluktuation kommen wir mit der Einarbeitung nicht immer nach und
- b) ist die Einarbeitung der gewerblichen Mitarbeiter unzureichend.

8 Punkte

Info 3

Welche Hol- und Bringschuld gibt es im Infoprozess?

Bringschuld 1: Führungskraft (FK) informiert Mitarbeiter (MA) ausreichend.

Bringschuld 2: MA meldet Abweichungen sofort dem Schichtführer.

Holschuld MA: Mitarbeiter muss aktiv fehlende oder nicht verstandene Infos abholen beim Schichtführer.

3 Punkte

Doku 1

Sind die betrieblichen Festlegungen zur Dokumentation eindeutig, ausreichend und verständlich?

→ Für die Sender ist die Antwort ja, für den Empfänger aufgrund seines Sprachvermögens nicht durchgängig verständlich.

5 Punkte

Doku 2

Inwieweit kennen die Mitarbeiter

- a) den innerbetrieblichen
- b) den kundenorientierten Zweck?

→ in beiden Fällen: Nein!

2 Punkte

Komm 1

Haben die Mitarbeiter Gelegenheit, ausreichend miteinander zu kommunizieren?

→ Ja, aber es trauen sich nicht alle.

2 Punkte

Komm 2

Welche Vorgehensweise gibt es, wenn Tagesprobleme im Arbeitsbereich zu bewältigen sind?

→ Meldung an Schichtführer mündlich.

Komm 3

Welche formalen Anforderungen bestehen?

→ Schichtführer muss Formular ausfüllen mit eigenen Formulierungen für Punkte ...

Koop 1

Inwieweit kennen die Mitarbeiter die Arbeitsabläufe anderer Bereiche, mit denen sie kooperieren?

→ Sie kennen sie nicht, weil die Beschreibung der anderen Bereiche für sie zu komplex ist.

5 Punkte

Was zuerst?

Das Lernteam hat sich entschieden, dem eigenen Ranking folgend als erste Maßnahme die gezielte Einarbeitung der gewerblichen Mitarbeiter auf die to do-Liste zu setzen (Info 2 / 8 Punkte). Es wurde als erster Punkt auf dieser Liste notiert, dass hier durch eine einfache Maßnahme Abhilfe geschaffen werden sollte. An zweiter Stelle enthielt die to do-Liste den Punkt, mit den Mitarbeitern im gewerblichen Bereich deren Verständnis für Prozesse und Abläufe in der Halle anforderungsgerecht zu verstärken (Doku 1 / Koop 1).

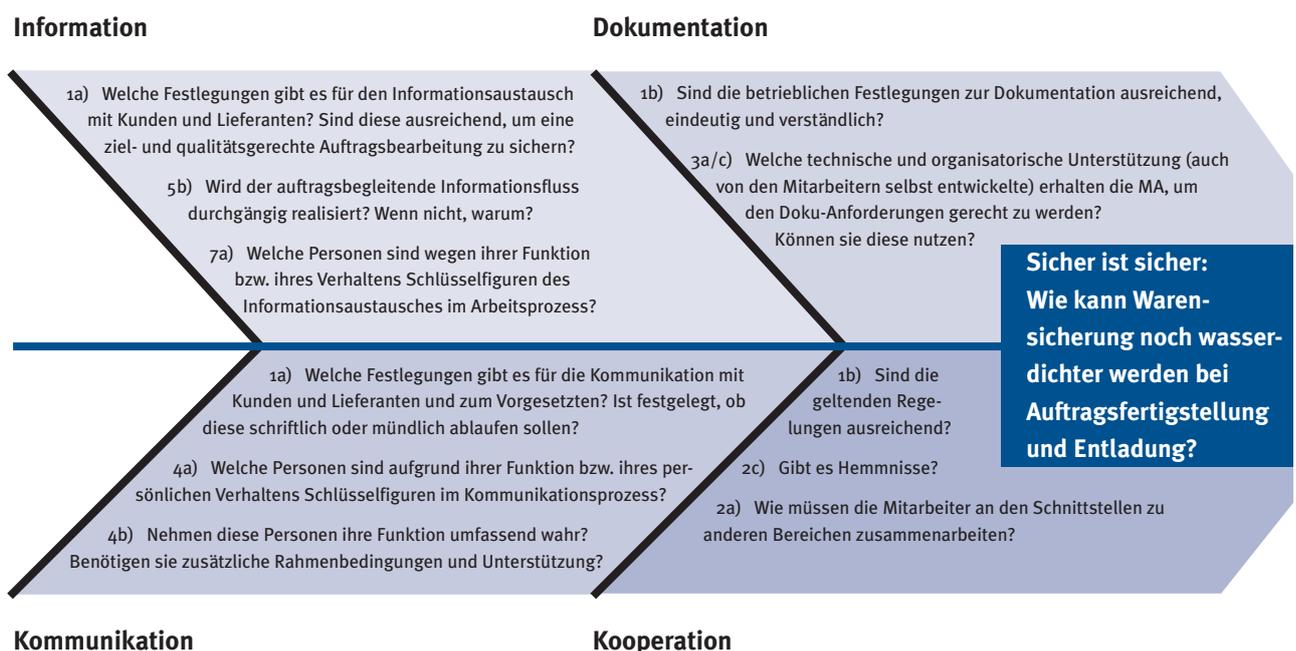
Diese Maßnahme zum ersten Punkt wurde dann wie folgt umgesetzt: Zusätzlich zu der üblichen Einweisung wurden einfache Kärtchen entwickelt, auf denen in der jeweiligen Sprache der Mitarbeiter die wichtigsten Informationen zum Scannvorgang, vor allem zur Technik des Scannens, zusammengefasst waren. Diese sollen den Mitarbeitern mehr Sicherheit geben, wie sie beim Scannen vorgehen müssen. Die Idee dabei: Jeder Mitarbeiter kann das entsprechende Kärtchen in der Brusttasche seiner Arbeitskleidung mit sich führen und bei Bedarf nachschauen.

Zum zweiten Punkt: Es wurde ein so genanntes „Patenmodell“ für neue Mitarbeiter auf der Kollegenebene vorgeschlagen. Weiter werden Vorarbeiter und Hallenleitung Informationen über den Gesamtprozess stärker in ihre regelmäßigen Einsatz- und Arbeitsbesprechungen einbeziehen.

Die anderen Antworten mit den dazugehörigen Punkten bleiben für den Lernbegleiter in seiner Dokumentation präsent und können ggf. in einer späteren Phase der Arbeit mit dem Lernteam wieder aktiviert werden. Das Thema „Scannen“ muss also nicht immer wieder neu bearbeitet werden, sondern es kann bei Bedarf auf die Vorarbeit zurückgegriffen werden.

Ein weiteres Beispiel zeigt, wie sich der Lernbegleiter zu einem anderen Thema auf die Arbeit mit dem Lernteam vorbereitet hat durch die Auswahl von entsprechenden Fragen aus dem Katalog.

Vorbereitungsarbeit des Lernbegleiters



Vergleicht man beide Beispiele, wird gut erkennbar, dass die inhaltliche Fragestruktur und die Menge der Fragen in etwa gleich ist. Die wesentlichen Unterschiede ergeben sich bei dieser Methode erst durch die Bearbeitung im Hinblick auf die Zielformulierung und im weiteren Fortgang natürlich durch die Bearbeitung der Fragen und das Ranking.

Für ein Lernteam ist es eher günstig, wenn die Bandbreite der Fragen begrenzt ist und die Struktur sich bei wiederholtem Bearbeiten einprägt. Die Methodensicherheit, die ein Team so entwickeln kann, trägt dazu bei, dass der Lernbegleiter entlastet wird. Er muss nicht jedes Mal in die Methode einweisen, sondern kann sich mehr und mehr auf die Erfahrung seines Lernteam stützen, was den Arbeitsablauf betrifft.



Standardfragen zur Arbeit mit dem Fischgrättdiagramm

Hinweis: Der hier wiedergegebene Standardfragenkatalog stellt eine Überarbeitung eines früheren Kataloges dar, der in einem Projekt „Stärkung der Logistik durch innerbetriebliche Kompetenzentwicklung“ erarbeitet wurde. Dieses Projekt wurde vom Bildungswerk der Thüringischen Wirtschaft e. V. durchgeführt und aus Mitteln des Landes Thüringen und EU-Mitteln finanziert (Laufzeit von 2006 bis 2008). Dr. Karin Bockelmann hat parallel zu der Arbeit im Projekt PROLOG an dem Thüringer Projekt als Expertin mitgewirkt.

Information

Ziele, Nutzung und Organisation von Informationsprozessen – Standardfragen

1. Festlegungen zur einheitlichen Gestaltung von Informationsflüssen

- 1a) Welche Festlegungen gibt es für den Informationsaustausch mit Kunden, Lieferanten, Spediteuren?
Sind diese Festlegungen ausreichend, um eine ziel- und qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung zu sichern?
- 1b) Welche für alle gültigen Festlegungen gibt es für den arbeitsprozessbezogenen Informationsaustausch zwischen Kollegen, Arbeitsbereichen und Schichten?
Sind diese allen Beteiligten bekannt und werden sie eingehalten?
Sind diese Festlegungen ausreichend, um eine ziel- und qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung zu sichern?

2. Bestimmungen zu schriftlichen und mündlichen Informationsaustauschen

- 2a) Gibt es Festlegungen, welche Informationsaustausche schriftlich bzw. mündlich erfolgen sollen?
Sind diese allen Beteiligten bekannt und werden sie eingehalten?
- 2b) Sind die Vorgehensweisen des schriftlichen und mündlichen Informationsaustauschs sinnvoll und ermöglichen sie eine ziel- und qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung?

3. Auswahl und Verteilung von Informationen

- 3a) Welche Vorgaben gibt es für die Auswahl und Verteilung von schriftlichen und mündlichen Informationen?
- 3b) Nach welchen Kriterien werden Informationen ausgewählt und an andere verteilt?
- 3c) Welche Hol- und Bringschulden gibt es im Informationsprozess?
Werden diese von allen Beteiligten anerkannt und umgesetzt?
- 3d) Wie effektiv sind die Strukturen der Informationsauswahl und -verteilung?

4. Verwendung von Informationstechnik und anderen Hilfsmitteln

- 4a) Welche informationstechnische Unterstützung (z.B. Telefon, Mailing, Fax, Intranet) ist zwingend notwendig, um die notwendigen Informationsaustausche zu gewährleisten?
Wie effektiv werden diese genutzt?

- 4b) Wie wird das Informationsangebot zur ziel- und qualitätsgerechten Auftragsbearbeitung informationstechnisch unterstützt (z.B. durch Warenwirtschaftssysteme, Kunden-, Lieferantenverwaltungsprogramme, Lagerhaltungssysteme)?
Ist die unterstützende IT-Technik bzw. Software gut zu handhaben und ausreichend?
- 4c) Gibt es weitere Unterstützungsmittel wie z.B. Schichtübergabebücher, Auftragsbegleitkarten, die den Informationsprozess sichtbar machen? Wie effektiv werden diese genutzt?

5. Ansprüche an die Qualität von Informationsflüssen

- 5a) Erhalten die Mitarbeiter ausreichende und zutreffende Informationen, um eine qualitätsgerechte Arbeit leisten zu können?
- 5b) Wird der auftragsbegleitende Informationsfluss durchgängig realisiert?
- 5c) Wie effektiv sind die Informationswege gestaltet?

6. „Informationsknotenpunkte“ zum Abgleich des Informationsstandes der Beteiligten

- 6a) Welche festen Zeiten für Teambesprechungen, 5min-Gespräche u. ä. und welche anderen Informationsmöglichkeiten gibt es im Arbeitsbereich, um die Mitarbeiter mit den erforderlichen aktuellen Informationen für ihre Arbeit zu versorgen?
- 6b) Wie effektiv sind diese Maßnahmen (Verteilungsstrukturen für Informationen, Zeiten, Themen)?
- 6c) Verfügen alle Mitarbeiter zur richtigen Zeit über die richtigen Informationen?

7. „Schlüsselfiguren“ des Informationsflusses

- 7a) Welche Personen sind auf Grund ihrer Funktion bzw. ihres Verhaltens Schlüsselfiguren des Informationsaustauschs im Arbeitsprozess?
- 7b) Wie umfassend nehmen diese Personen ihre Schlüsselfunktion im Informationsprozess wahr? Haben sie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen? Welche Unterstützung benötigen sie?
- 7c) Welche Informationen werden aus anderen Bereichen für die eigene Arbeit benötigt?

8. „Informationsschnittstellen“ zu anderen Bereichen und Informationsangebot zu Arbeits- und Geschäftsprozessen im eigenen Logistik(teil)system

- 8a) An welche Personen anderer Bereiche sind welche Informationen weiterzugeben?
- 8b) Wie verlaufen diese Informationsaustausche?
- 8c) Wie können sich die Mitarbeiter zu ihrem Arbeitsbereich und zu ihren Arbeitsaufgaben informieren?

Dokumentation

Ziele, Nutzung und Organisation von Dokumentationsarbeit – Standardfragen

1. Festlegungen zur Dokumentation

- 1a) In welcher Form muss logistische Arbeit von den ausführenden Mitarbeitern schriftlich festgehalten werden?
- 1b) Sind die betrieblichen Festlegungen zur Dokumentation ausreichend, eindeutig und verständlich?
- 1c) Wer ist für welche Dokumentationsarbeit verantwortlich? Gibt es eindeutige Festlegungen zur Verantwortlichkeit?

2. Zielrichtungen von Dokumentation

- 2a) Inwieweit kennen die Mitarbeiter
 - a) den innerbetrieblichen und
 - b) den kundenorientierten Zweck von Dokumentationsarbeit?
- 2b) In welcher Form wird die Dokumentation für die betriebliche Führungsarbeit genutzt (z. B. bei der Schicht- und Urlaubsplanung, Prämiengestaltung, erforderlichen Sanktionen)?
- 2c) Inwieweit kann die Dokumentation auch als Grundlage für die Analyse und Verbesserung logistischer Arbeitsabläufe genutzt werden ?

3. Mittel zur Unterstützung von Dokumentationsprozessen

- 3a) Welche technische und organisatorische Unterstützung (z.B. Dokumentationsrichtlinien, Formulare, Software, Datenbanken, Eingabemasken) erhalten die Mitarbeiter, um den Dokumentationsanforderungen gerecht werden zu können?
- 3b) Wie wirken sich die unterstützenden Werkzeuge auf den erforderlichen Zeitaufwand aus? Gibt es effektivere Möglichkeiten der Unterstützung? Wenn ja, welche?
- 3c) Gibt es im Arbeitsbereich „Dokumentationshilfen“, die von den Mitarbeitern selbst entwickelt wurden und auch von anderen Mitarbeitern in ihrem Arbeitsumfeld genutzt werden könn(t)en?

Kommunikation

Ziele, Nutzung und Organisation von Kommunikationsprozessen – Standardfragen

1. Regelungen für betriebsinterne Kommunikation und für die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten

- 1a) Welche regelmäßige arbeitsbegleitende Kommunikation ist zwischen den Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erforderlich (z.B. Teambesprechungen, 5min-Gespräche)?
Gibt es dafür Regelungen? Sind diese allen Beteiligten bekannt?
Wo sind sie festgeschrieben (z. B. Arbeitsplatzbeschreibungen)?
- 1b) Haben die Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit, arbeitsbezogen miteinander zu kommunizieren?
- 1c) In welchem Turnus erfolgt regelmäßige Kommunikation?
Sind der eingeräumte Zeitumfang, die Zeitabstände ausreichend?
- 1d) Welche Vorgehensweisen der Kommunikation gibt es, wenn Tagesprobleme im Arbeitsbereich zu bewältigen sind? Sind die allen Mitarbeitern bekannt?
Wie effektiv sind diese Vorgehensweisen?
- 1e) Welche Festlegungen gibt es für die Kommunikation mit Kunden, Lieferanten (Kommunikationswege, Nachweispflichten, Kommunikationspartner)?

2. Bestimmungen zu mündlicher und schriftlicher Kommunikation

- 2a) Gibt es Festlegungen, welche Kommunikationsprozesse schriftlich bzw. welche mündlich erfolgen sollen?
Sind diese allen Beteiligten bekannt und werden sie eingehalten?
- 2b) Welche formalen Anforderungen bestehen bei schriftlicher Kommunikation?
Welchen Zeitaufwand benötigt schriftliche Kommunikation?
Sind die geltenden Forderungen und der benötigte Zeitaufwand angemessen?
- 2c) Werden die Vorgehensweisen der schriftlichen und mündlichen Kommunikation von den Mitarbeitern als sinnvoll wahrgenommen und unterstützen sie eine qualitätsgerechte Auftragsbearbeitung?

3. Betriebliche Unterstützung von Kommunikationsprozessen

- 3a) Durch welche Maßnahmen wird unternehmensseitig abgesichert, dass die Mitarbeiter arbeitsbezogen miteinander kommunizieren können (z.B. Teambesprechungen, Erfahrungsaustausche)?
Sind die gegebenen Möglichkeiten ausreichend?
Welche Veränderungsbedarfe sehen die Mitarbeiter?

- 3b) Welcher Bedarf besteht darüber hinaus an individueller Kommunikation zur Unterstützung von Teamgeist und Motivation? Ist der unternehmensseitig dafür zugestandene Freiraum ausreichend?
- 3c) Welche individuellen Kommunikationsprozesse haben sich entwickelt, die helfen, eine hohe Qualität der Arbeit zu sichern?
- 3d) Welche Kommunikationsformen bevorzugen die Mitarbeiter zum Informationsaustausch? Stimmen diese mit den geltenden Regeln und Vorgaben überein?

4. „Schlüsselfiguren“ betrieblicher Kommunikationsprozesse

- 4a) Welche Personen sind auf Grund ihrer Funktion bzw. ihres persönlichen Verhaltens Schlüsselfiguren der Kommunikation im Arbeitsprozess?
- 4b) Nehmen diese Personen ihre Schlüsselfunktion umfassend wahr? Haben sie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen? Welche Unterstützung benötigen sie?

5. „Kommunikations- schnittstellen“ im eigenen und zu anderen Arbeitsbereichen

- 5a) Sind Kommunikationsstrukturen (Wer soll mit Wem kommunizieren?) und -schnittstellen für die Mitarbeiter im Arbeitsbereich nachvollziehbar? Gibt es dazu Übersichten wie z.B. E-Mail-Verteiler, Organigramme, die das verdeutlichen?
- 5b) Welche arbeitsbezogene Kommunikation zu angrenzenden Arbeitsbereichen ist für die Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgaben notwendig? Wie wird diese umgesetzt? Sind die gegebenen Bedingungen ausreichend?
- 5c) Welcher Bedarf an Kommunikation besteht darüber hinaus zu anderen Arbeitsbereichen?

Kooperation

Ziele, Nutzung und Organisation von Kooperationsprozessen – Standardfragen

1. Regeln für die Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsbereich

- 1a) Welche Regeln gibt es im Arbeitsbereich für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander und zu den angrenzenden Arbeitsbereichen?
Kennen alle Mitarbeiter die geltenden Regeln der Kooperation und werden sie von allen akzeptiert?
- 1b) Sind die geltenden Regeln ausreichend oder sollten weitere Vereinbarungen für die innerbetriebliche Zusammenarbeit getroffen werden?

2. Regeln für die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen

- 2a) Wie müssen die Mitarbeiter an den Schnittstellen zu anderen Bereichen zusammen arbeiten, damit eine hohe Qualität der logistischen Arbeit erreicht werden kann?
- 2b) Inwieweit kennen die Mitarbeiter die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter anderer Bereiche, mit denen sie kooperieren (sollen)?
- 2c) Gibt es Hemmnisse, die eine gute Kooperation mit den angrenzenden Arbeitsbereichen erschweren?
- 2d) Sind Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze so gestaltet, dass die Mitarbeiter kooperativ arbeiten können?
- 2e) Kennen die Mitarbeiter die Arbeitsabläufe ihrer Kollegen und ist ein gegenseitiger Arbeitsplatztausch zeitweise möglich?
- 2f) Welche Unterstützung ist durch die Führungskräfte zur Verbesserung der Kooperation möglich bzw. nötig?

Je geübter ein Lernbegleiter ist und je tiefer ein Lernteam bereits in der jeweiligen Materie steckt, desto sinnvoller kann es sein, spezifischere Fragestellungen für die Handlungsfelder zu entwickeln, so die Erfahrung aus der Arbeit mit Lernteams.

Umgekehrt ist auch geäußert worden, dass der Standardfragenkatalog im Sinne eines Benchmarking-Instruments genutzt werden kann, mit anderen Worten an den Standardfragen überprüft werden kann, welchen Grad von Differenzierung das Regelwerk für die logistische Arbeit im eigenen Unternehmen erreicht hat und ob dieser Differenzierungsgrad ausreicht oder vertieft werden sollte.

Die Piktogramme

Besonders dann, wenn ein bestehender Ablauf verändert werden soll, sei es durch einen veränderten Technikeinsatz oder durch andere interne oder externe Anforderungen, kann das visuelle Nebeneinander des vorherigen und des neuen Ablaufs das Lernteam unterstützen. Ist der neue Ablauf bereits anderweitig festgelegt, helfen die Piktogramme, Inhalt und Ziel der Veränderungen zu erfassen und umzusetzen. Ist der neue Ablauf noch im Detail zu gestalten, kann das Lernteam dies mit den Piktogrammen strukturierter tun. Wichtig ist auch, dass durch die Visualisierung alle Beteiligten „mitkommen“.

Es gibt Piktogramme für typische Tätigkeiten in den vier Handlungsfeldern der Logistik – also Informieren, Dokumentieren, Kommunizieren und Kooperieren – und auch solche, die den logistischen Arbeitsprozess vor allem technisch-organisatorisch abbilden. Diese Piktogramme werden nachfolgend ab S. 22 in einer arbeitsfähigen Größe wiedergegeben und können so direkt ausgedruckt und kopiert werden.

Beispiele für typische Tätigkeiten in der operativen Logistik



Entladung



Beladung



Kommissionieren



Scannen

Hier ist die Schrittfolge folgendermaßen:

Der Lernbegleiter wählt den Lernanlass aus und formuliert dazu eine Zielsetzung. Die Kriterien für diese Formulierung sind die gleichen wie vorher beschrieben, sinnvoll ist also wiederum eine Positivaussage.

Mit den Piktogramm-Karten stellt das Lernteam zunächst eine Ist-Situation in dem ausgewählten Bereich dar. Es wird also ein Prozessausschnitt visualisiert, dessen Umfang Lernteam und Lernbegleiter festlegen. Zur Visualisierung werden die Piktogramm-Karten eingesetzt, um die wesentlichen Schritte in ihrer Abfolge darzustellen; Kommentarkarten ergänzen die Piktogramme.

Als nächster Schritt kann nun mit Hilfe weiterer Piktogramm-Karten und Notizen für den gleichen Prozessausschnitt der zukünftig vorgesehene Ablauf entstehen, also die Soll-Situation. Der Unterschied zwischen Ist und Soll kann z.B. darin bestehen, dass in dem Prozessabschnitt künftig andere technische Geräte eingesetzt werden. (Vgl. Abbildung oben, Piktogramm-Bild „Scannen“, hier soll in diesem Abschnitt zukünftig mit Scannern gearbeitet werden.)



Der darauf folgende Schritt beinhaltet die Bearbeitung der Frage, was in Zukunft im Detail anders zu organisieren ist und welche Mitarbeiter eine veränderte Aufgabenstellung haben werden. Dieser Schritt kann auch dazu führen, dass eine weitere Alternative zum Soll-Ablauf – z.B. mit Veränderungen im Detail – aufgebaut wird. Die beteiligten Mitarbeiter können Erfahrungen aus dem bisherigen Ablauf und Ideen für das neue Vorgehen unmittelbar einbringen und ein eigenes Verständnis für die Veränderungen und ihre Wirkungen gewinnen.

Ist der zukünftige Soll-Ablauf durch Piktogramm-Karten und Notizen als „Bild“ entstanden, kann als nächster Schritt eine to

do-Liste aufgestellt werden. Diese wird sich vor allem auf die mit den Veränderungen einhergehenden ablaufbezogenen Neuerungen beziehen, wobei es erfahrungsgemäß vor allem auf deren Details ankommt. Damit alle Beteiligten angemessene und zeitlich gut koordinierte Vorbereitungsmöglichkeiten auf die Umstellung haben, wird der Lernbegleiter die Umsetzung dieser to do-Liste mit den entsprechenden Führungskräften und den befassten Mitarbeitern in diesem Bereich koordinieren.

Die zu erstellenden to do-Liste ist also bei der Piktogrammarbeit vor allem darauf ausgerichtet, was an welcher Stelle geändert werden soll und wie und in welcher zeitlichen Abfolge diese Änderungen personell und zeitlich umgesetzt werden sollen.

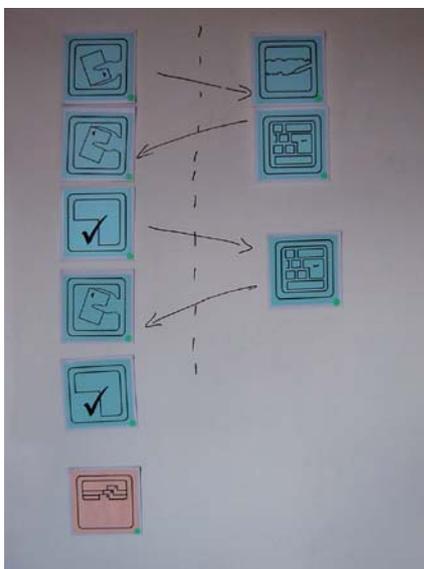


Praxisbeispiel zur Arbeit mit Piktogrammserien

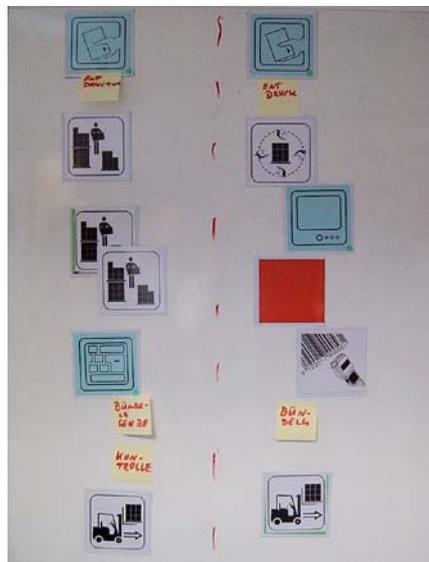
Die nachfolgenden Abbildungen zeigen beispielhaft, auf welche Art und Weise praktisch mit den Piktogrammen gearbeitet wurde. Mit der Piktogrammarbeit 1 wird gezeigt, dass das Lernteam den Ist-Ablauf (links) an einigen wesentlichen Punkten ergänzt hat, indem in dem hier dargestellten Teilprozess zwischen Informationserhalt und -weitergabe ein Zwischenschritt eingeschoben wurde. Der Erhalt der Information soll künftig schriftlich festgehalten werden, die bearbeitete Information wird gespeichert und per Mail oder Intranet an den Empfänger versandt. Auch der nächste Schritt – Kontrolle von Dokumenten – wird wiederum gespeichert und entsprechend weitergegeben. Das Lernteam hat erkannt, dass im eigenen System die händische und mündliche Weitergabe von Informationen kritisch werden kann, wenn zukünftig andere Anforderungen an die Sicherheit und Nachprüfbarkeit der Informationsweitergabe und -bearbeitung gestellt werden. Geht man so vor wie in der Soll-Spalte angedeutet, erübrigt sich – so die Annahme des Lernteams – die bisherige, als unzureichend empfundene Dokumentation am Schluss des Teilprozesses, was durch die hellrote Karte mit dem Karteikasten-Piktogramm dargestellt werden soll. Die to do-Liste enthält eine Beschreibung des neuen Ablaufs und es werden die notwendigen technischen Voraussetzungen benannt.

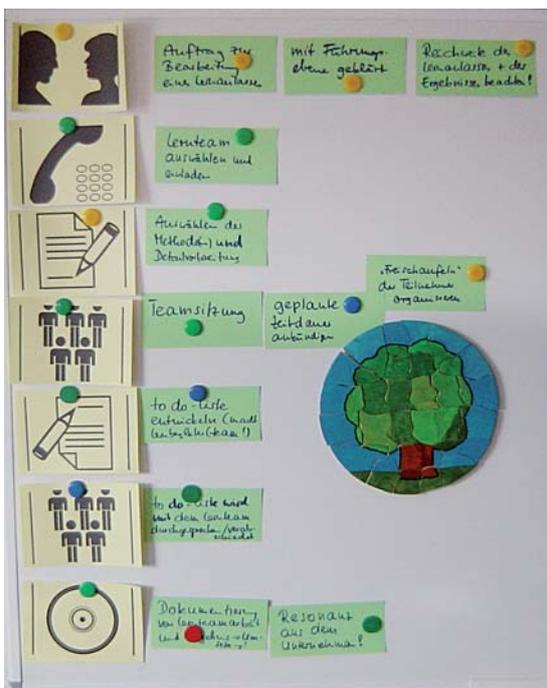
Das nachfolgende Bild zeigt, dass der Soll-Ablauf auf der rechten Seite deutliche Veränderungen gegenüber dem Ist-Ablauf auf der linken Seite des Bildes aufweist. Das schließt auch den Einsatz anderer technischer Geräte ein, z.B. im Soll-Ablauf die Arbeit mit dem Scanner. Die Prozesse können in Ausschnitten und damit sehr kleinteilig visualisiert werden; damit ergibt sich für das Lernteam die Möglichkeit, Abläufe und deren Veränderungen detailliert zu zeigen und ihre Erfahrungen und Ideen in die Details einzubringen. Das hat sich als sehr wirkungsvoll erwiesen, weil sich die „Piktogrammsprache“ und die direkte Kommunikation zu dem „Bild“ ergänzen. Bei Bedarf können auch zusätzliche Textkarten in die Darstellung eingefügt werden, wie auf der unteren Abbildung zu sehen ist.

Piktogrammarbeit 1



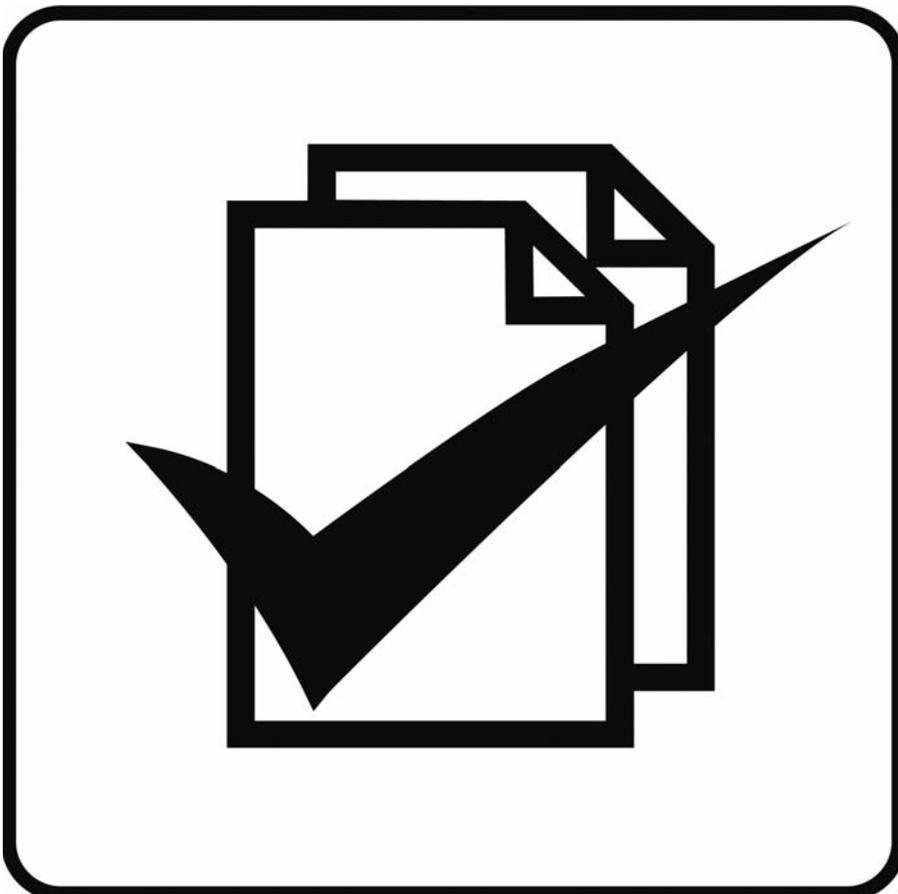
Piktogrammarbeit 2



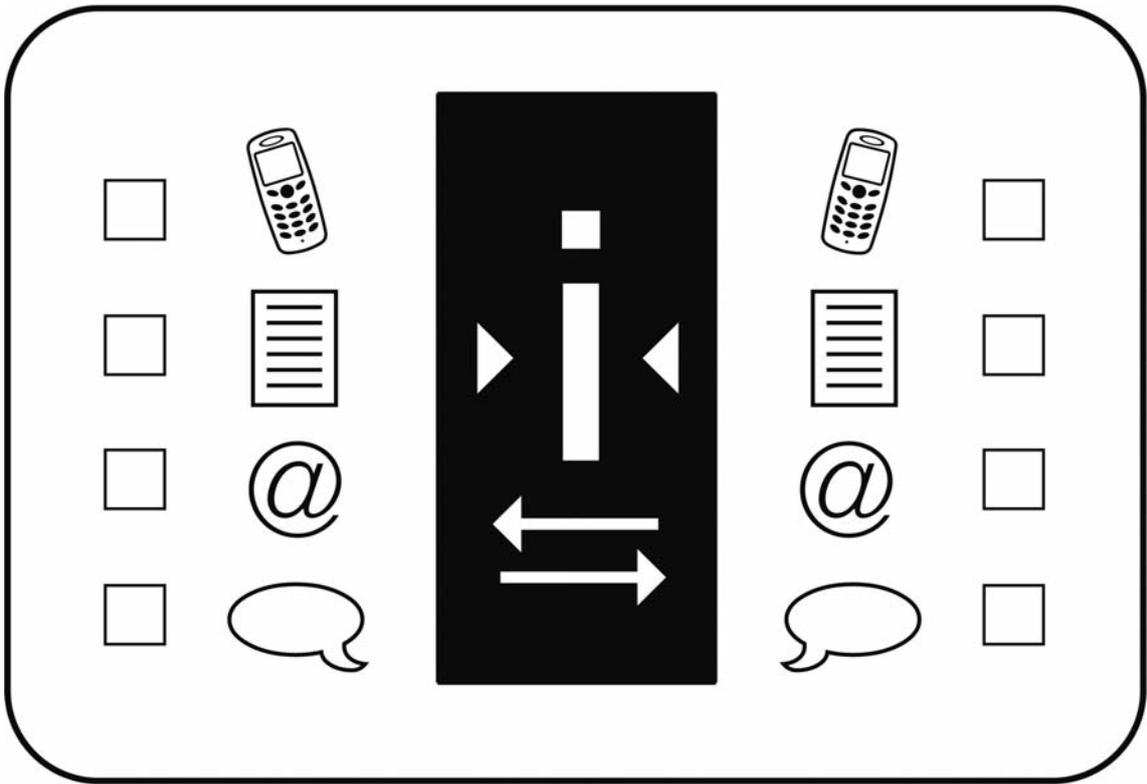




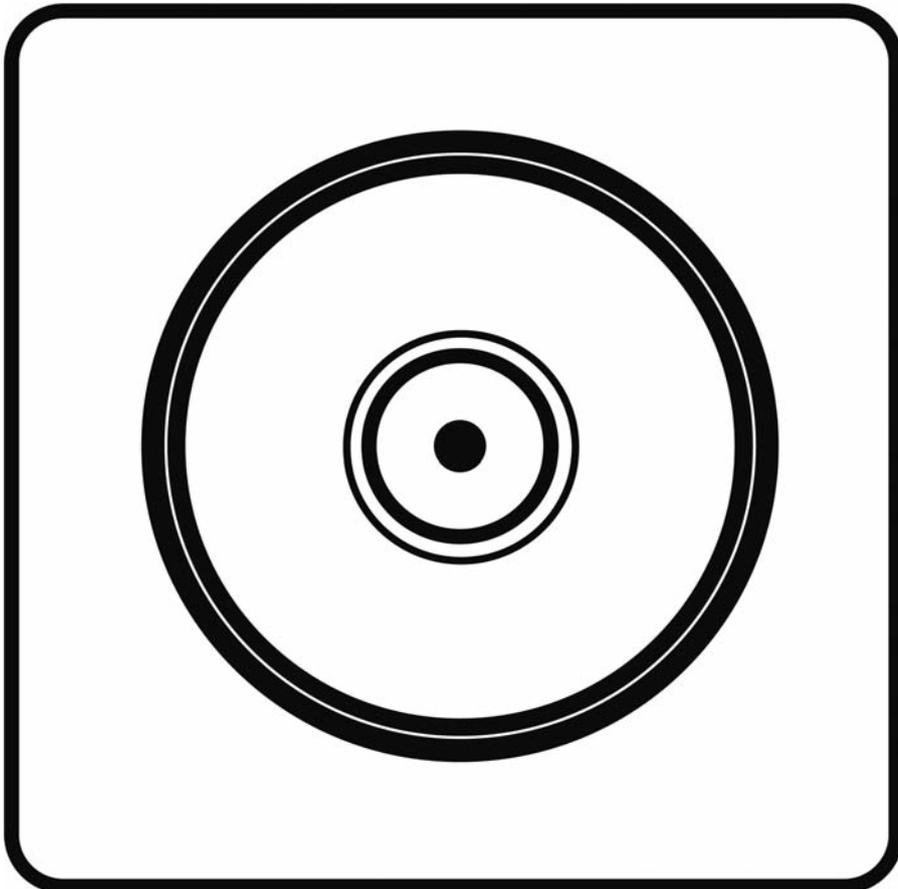
telefonieren



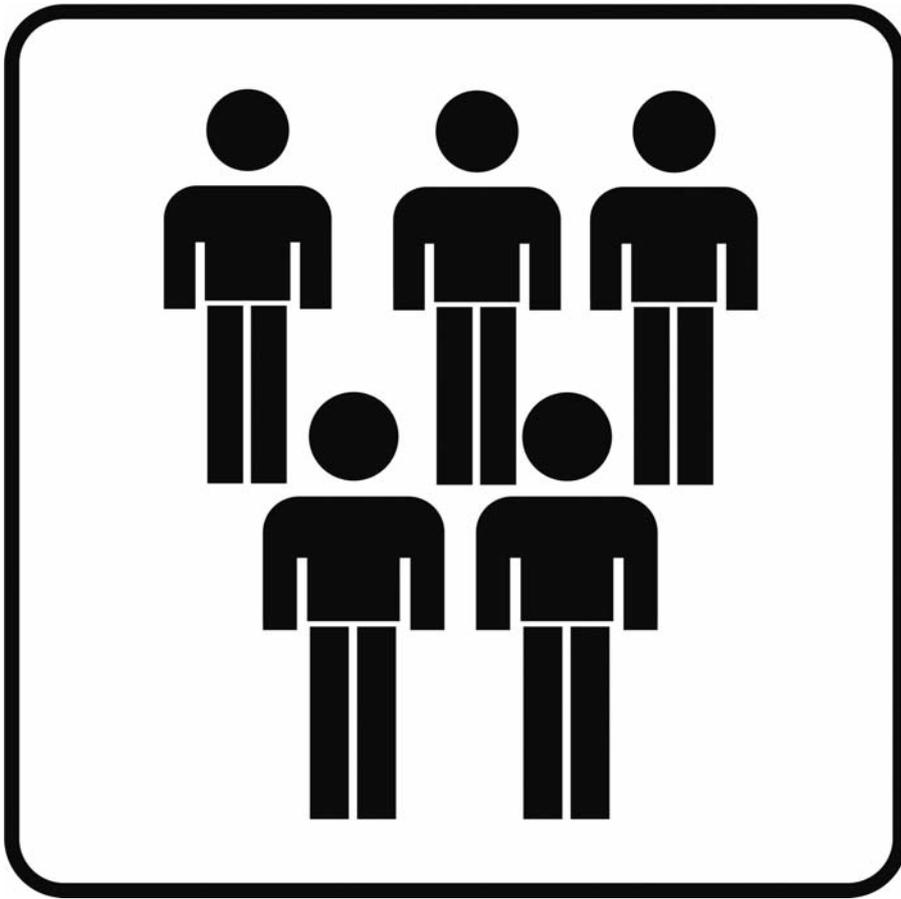
kontrollieren



markieren, wie Infos weitergegeben werden sollen



sichern



in der Gruppe kommunizieren



besprechen



beladen



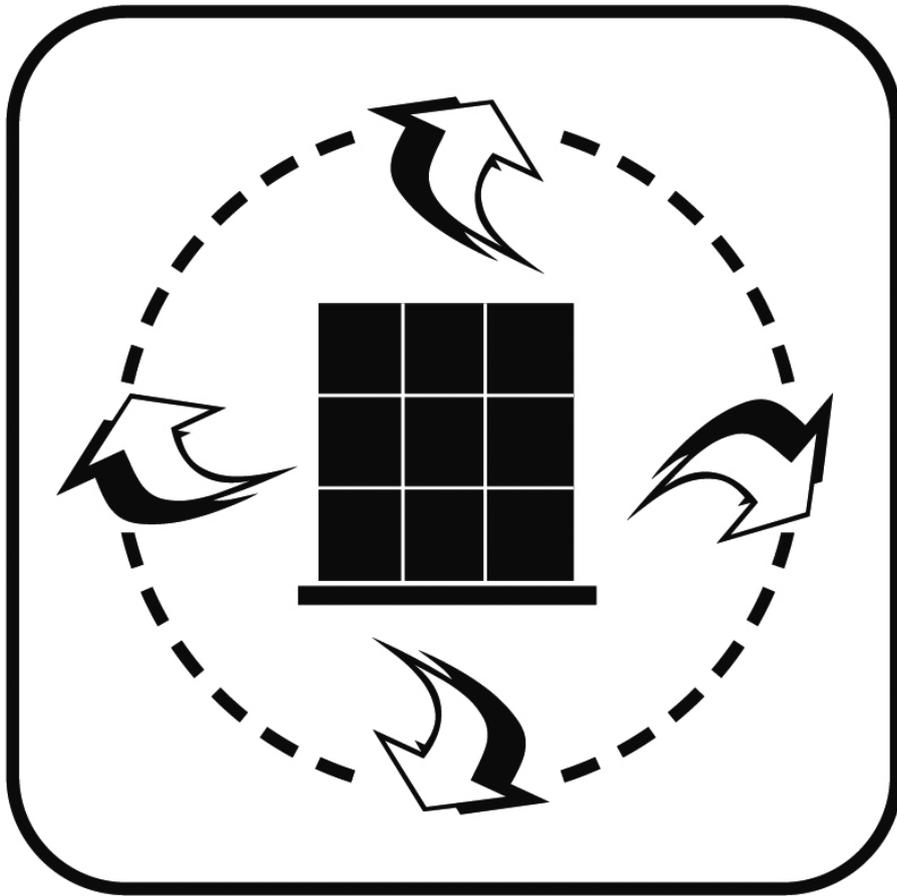
transportieren



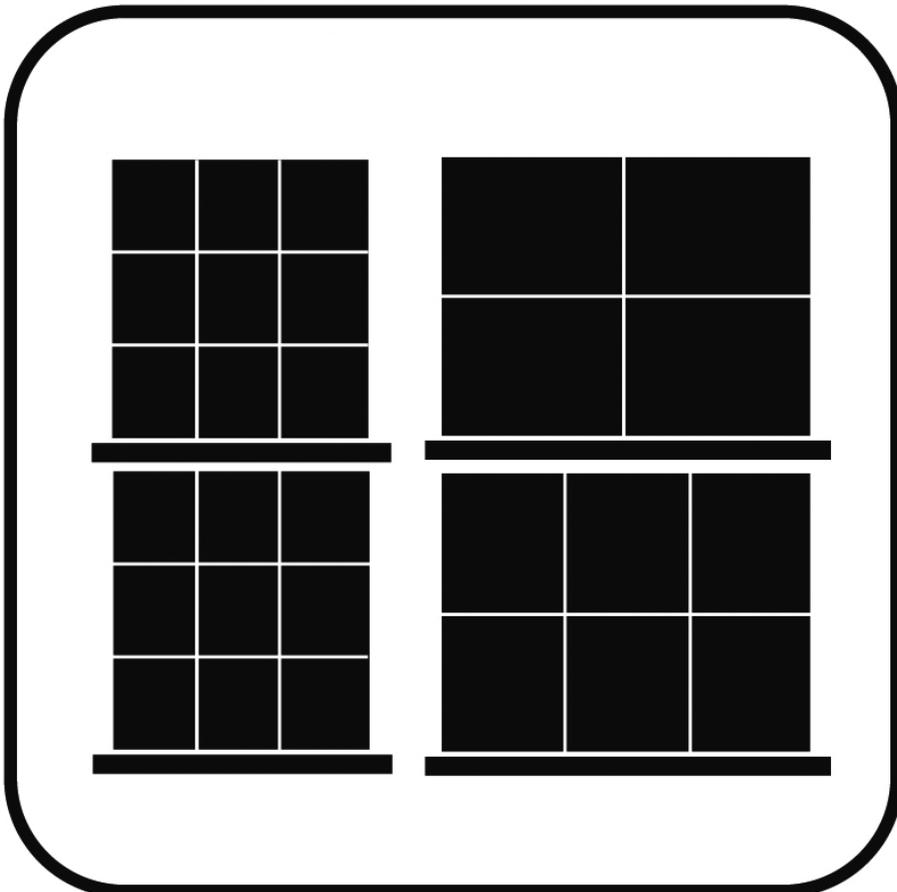
entladen



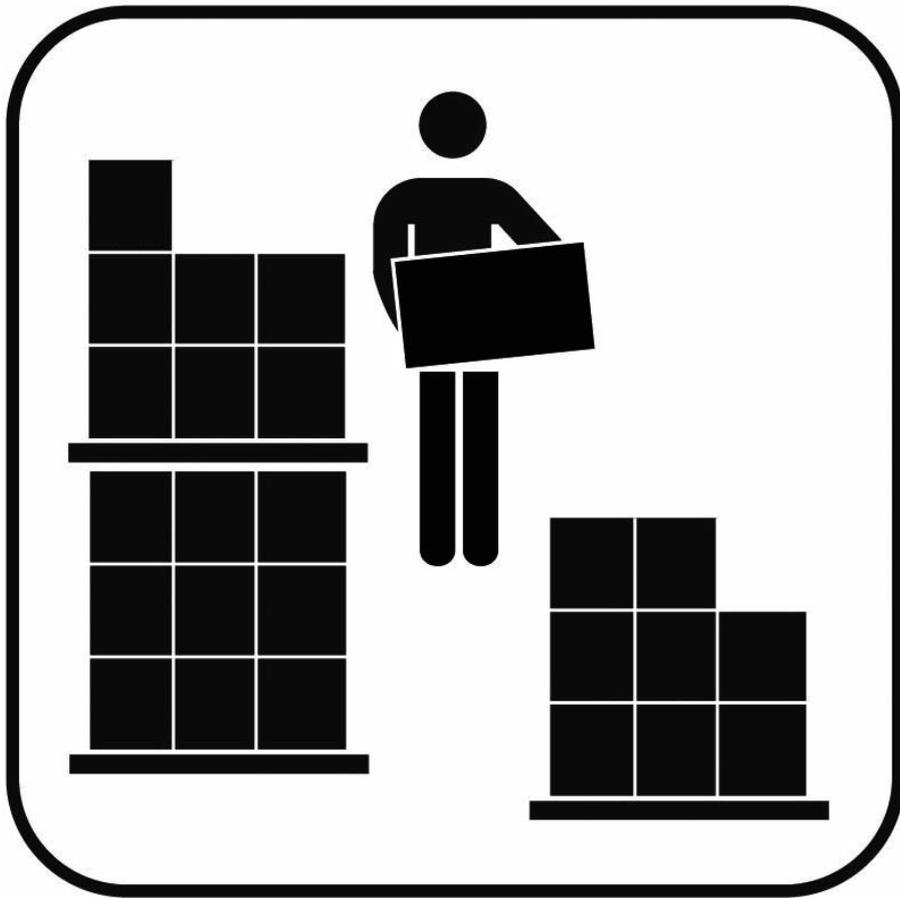
scannen



umschlagen



lagern

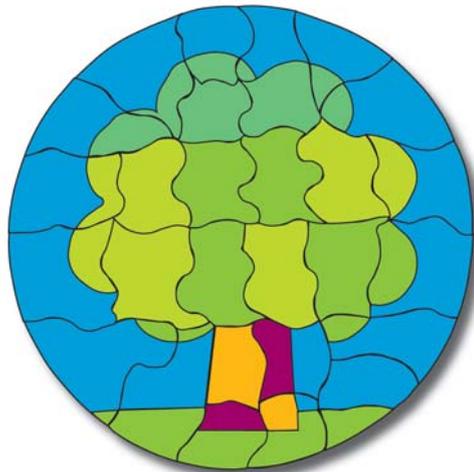


kommissionieren

Das Baumpuzzle

Diese Methode ist sicher die ungewöhnlichste der drei vorgestellten Möglichkeiten, aber eine durchaus wirkungsvolle, um das Thema der Schnittstellenprobleme zu bearbeiten. Hier ist noch einmal daran zu erinnern, dass logistische Arbeit geprägt ist durch die drei Leitgedanken „Logistik als System verstehen / Logistiksysteme verstehen / in Logistiksystemen kompetent handeln“. Gerade diese Leitgedanken können mit Hilfe der Puzzle-Methode visualisiert und in die eigene Praxis im Unternehmen umgesetzt werden.

Denn das Puzzle bildet in der hier vorgestellten runden Form ein funktionierendes System ab, bei dem alle Teile zueinander und ineinander passen und ein gemeinsames Ganzes ergeben. Wenn alle Teile richtig angeordnet sind, wenn also alles stimmt in dem System, ist der Baum auf dem Puzzle gut erkennbar. Dann ist es bildlich gesehen „eine runde Sache“.

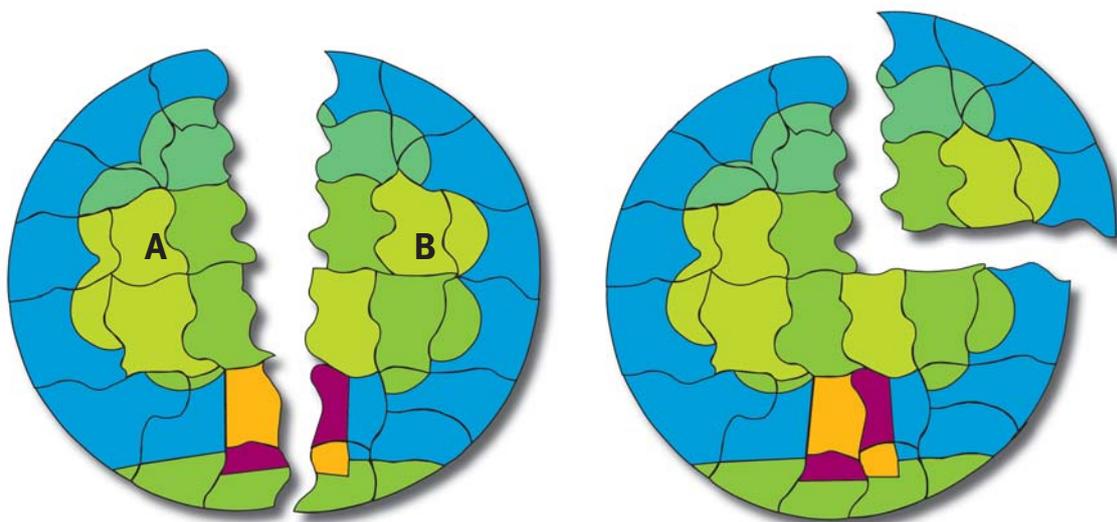


Dem Lernteam steht ein Puzzle mit insgesamt 28 Teilen zur Verfügung, das einen Durchmesser von ungefähr einem halben Meter hat. Wie die Fotos zeigen, kann man damit am besten auf dem Boden oder auf einer großen Fläche arbeiten.

Das Puzzle lässt sich in mehrere Fraktionen oder Teilbereiche aufteilen. Tut man das, ist die

runde Form und damit auch das dargestellte Bild, der Baum, nicht mehr gut erkennbar. Das visuelle Signal ist: „Hier läuft es nicht (mehr) rund!“ Die Abstände innerhalb des Puzzles sind (zu) groß, was bedeutet: Die Schnittstellen zwischen einzelnen Bereichen im Unternehmen und zu Partnern außerhalb sind in Wirklichkeit Gräben, die die vernünftige Zusammenarbeit über Gebühr erschweren.

Dieser Zustand wird nachfolgend beispielhaft und in grafischer Form vereinfacht dargestellt.



Das System zerfällt in zwei Hälften A und B, die durch eine große Schnittstelle getrennt sind

Der größere Teil des Systems ist gut koordiniert (A), ein wesentlicher Teil (B) ist davon durch eine ausgeprägte Schnittstelle getrennt

Auch hier kann der Lernbegleiter eine Schrittfolge organisieren. Wie zuvor auch wählt er als ersten Schritt einen Lernanlass aus, der hier aber vor allem dadurch entsteht, dass es im System bzw. Teilsystem „nicht stimmt“. Der Lernbegleiter wählt deshalb den Systemausschnitt aus, in dem die Schnittstellenprobleme auftreten und lädt ein Lernteam aus diesem Bereich ein, beispielsweise Wareneingang oder Versand oder eine Gruppe der Disponenten, die einen Logistikbereich steuern. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr kommt es darauf an, den passenden Teilbereich auszuwählen. Denn das ist die Voraussetzung, um im Lernteam hinreichend überschaubar und detailliert arbeiten zu können.

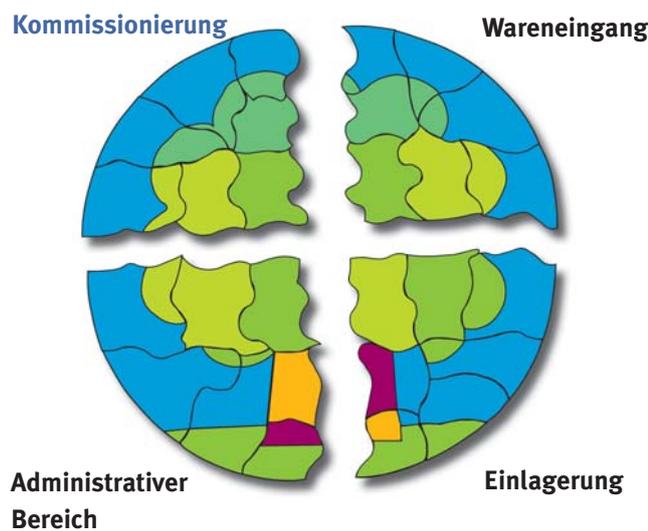
Zu Beginn der Arbeit mit dem Lernteam ist das vollständige Puzzle sichtbar. Ein Teil des Puzzles – etwa ein Viertel – bildet die Gruppe des Lernteams selber ab, in unserem Beispiel die Kommissionierung. Die anderen Puzzleteile – auch in etwa jeweils ein Viertel – stehen für andere Bereiche des Systems, mit denen das Lernteam zusammen arbeitet. Das könnten für den Wareneingang z. B. der Einfahrtsbereich in das Werksgelände mit der entsprechenden Kontrolle und Vormeldung, die Einlagerung oder der Umschlagsbereich und der administrative Bereich sein.

Also:

1. Viertel: **Kommissionierung**
2. Viertel: Wareneingang
3. Viertel: Einlagerung
4. Viertel: Administrativer Bereich

Im konkreten Fall stellt sich eine solche Gruppierung natürlich unternehmens- und ablaufspezifisch dar. So kann es durchaus sinnvoll sein, dass anliefernde Transportunternehmen als Umgebung des Lernteams mit aufgenommen werden. Die Auswahl treffen Lernbegleiter und Lernteam je nach Lernanlass.

Der nächste Schritt ist dann, ausgehend vom definierten Lernanlass die ausgewählten Bereiche im Verhältnis zu dem Bereich des Lernteams zu positionieren. Das Puzzle wird deshalb mehr oder weniger stark auseinander gezogen, zunächst nicht in seinen Einzelteilen, sondern in den oben genannten Vierteln. Das Lernteam bringt im Hinblick auf den Lernanlass – im System „stimmt es nicht“ – die Distanz zu seinem Umfeld in das jetzt entstehende Bild ein. Damit wird die Breite der jeweiligen Schnittstelle visualisiert; die „Gräben“ werden sichtbar gemacht.

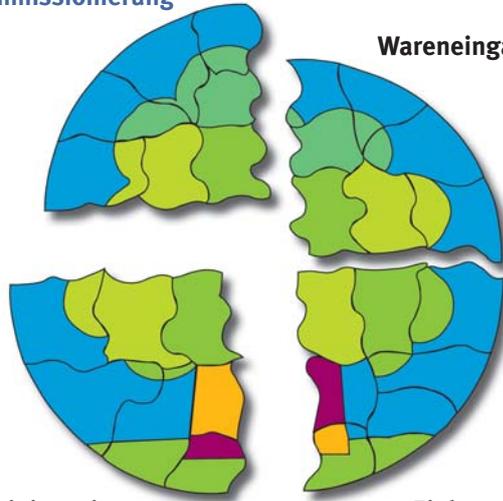


Um in unserem Beispiel zu bleiben, kann es so sein, dass der Wareneingang sich als ein gemeinsames Team mit der Einlagerung sieht, damit die beiden entsprechenden Viertel des Puzzles eng beieinander bleiben. Das signalisiert, dass die Kooperation mit der Einlagerung als gut angesehen wird. Entsprechend geht das Lernteam hinsichtlich der anderen beiden

Bereichen vor. So ist z.B. denkbar, dass zwischen Wareneingang und Administration eine wesentlich breiter darzustellende Schnittstelle wahrgenommen wird.

Kommissionierung

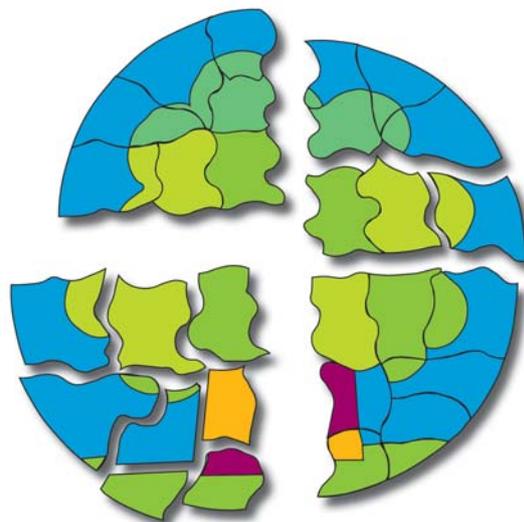
Wareneingang

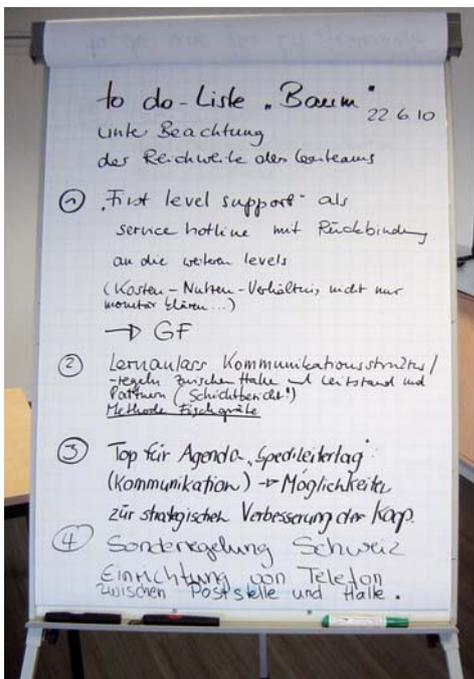


**Administrativer
Bereich**

Einlagerung

Das Lernteam zeigt auf diese Weise ein aus seiner Sicht realistisches Bild von dem gegenwärtigen Systemzustand. Im nächsten Schritt wird dieses Bild genauer, indem nämlich – am einfachsten mit Haftzetteln – notiert wird, was denn die Unstimmigkeit im (Teil)System ausmacht. Diese Haftzettel können dann in die „Gräben“ im Bild oder direkt daneben geklebt werden. Solche Unstimmigkeiten können z. B. unvollständige oder auch zu spät gelieferte Informationen sein, es können auch technische Unzulänglichkeiten bei der Informationsübermittlung sein, es können auch immer wieder auftretende Fehler im Ablauf sein, die dem Wareneingang Schwierigkeiten bereiten, ohne dass er dies direkt beeinflussen kann. Auch an diesem Punkt kann der Lernbegleiter wiederum ein Ranking durchführen, um die Bedeutung der genannten Punkte differenzieren zu können.





Als nächster Schritt entsteht eine to do-Liste, dabei steht das Ziel im Vordergrund, die Schnittstellen so schmal zu machen, dass es im System wieder stimmt. Die to do-Liste kann das Lern-team mit dem Lernbegleiter erarbeiten oder ganz oder in Teilen auch der Lernbegleiter einbringen. Auf jeden Fall macht sich das Lernteam die to do-Liste in der Arbeit der Gruppe zu eigen und artikuliert damit seine Erwartung an die anderen Beteiligten. Das Lernteam zeigt in der to do-Liste auch auf, welche Möglichkeiten es sieht, von sich aus zur Verbesserung des bisherigen Zustandes beizutragen.

Aus dem Gesagten ergibt sich, dass die Umsetzung einer solchen to do-Liste

eine große Bandbreite an Möglichkeiten aufweisen kann. Das geht von einfachen technisch-organisatorischen Veränderungen bis hin zu komplexeren Anforderungen, die sich auf den Umgang der Gruppen untereinander und die gegenseitige Wertschätzung von deren Arbeit beziehen können. Deshalb ist hier der Lernbegleiter ganz besonders gefordert, die Umsetzung unter Beteiligung der verschiedenen Ansprechpartner gut zu organisieren.

Das Puzzle hilft also vor allem dabei, komplexere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Es ist geeignet, um an konkreten Fällen bzw. Abläufen Positionen und das Handeln von Akteuren bzw. Akteursgruppen darzustellen. Ziel ist es immer, solche Veränderungen herbeizuführen, die unterstützen, dass man das Puzzle wieder „rund“ kriegt. Was an Störendem zwischen den einzelnen Bereichen erkennbar gemacht wird, gilt es zu überwinden. Aus Schnittstellen sollen Nahtstellen werden, heißt es bei Logistikern. Das Aktionsfeld dafür kann sich auf der Personenebene bieten, wenn Akteure bislang nicht bereit waren, hinreichend gut zu kooperieren. Es kann aber auch so sein, dass es um Sachzusammenhänge in den Abläufen geht, deren Veränderung zu einer Lösung führt. Die Arbeit mit dem Puzzle unterstützt, bezogen auf den konkreten Lernanlass, auf welche Schnittstelle eingegangen werden kann und wie das am besten geschieht.

Der Lernbegleiter dokumentiert die Arbeit im Lernteam – dies am besten per Foto – und die nachfolgenden Schritte der Umsetzung. Er konserviert damit immer auch, was von den angesprochenen Punkten bereits erledigt wurde und was noch offen blieb für weitere Bearbeitungsschritte.



Beispiele aus Lernbegleiterworkshops und Lernteamarbeit in Unternehmen

Die nachfolgende Zusammenstellung bezieht sich auf Lernbegleiterworkshops und Lernteamarbeit in Unternehmen. Diese Übersicht kann einen Eindruck davon vermitteln, welche Art von Themen mit welchen Methoden und mit welchen Ergebnissen bearbeitet wurde.

Workshop 1:

Lernanlass

- a. Fehlerhafte Kennzeichnung von Sendungen
- b. Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Methodeneinsatz

- a. Fischgrättdiagramm, dann Piktogramm
- b. Piktogramm

Ergebnisse

- a. IT-technische Lösung und zusätzliche organisatorische Lösung mit GF
- b. kommentiertes Piktogramm des Hallenablaufs als Einführung

Besonderheiten des Workshops

Alle Beteiligten kommen aus einem Unternehmenszusammenhang, kennen deshalb die gegenseitigen Arbeitsbereiche; jeder versteht alle Lernanlässe, kann zur Lösung aktiv beitragen.

Es kam zu einer direkten Umsetzung von Workshop-Ergebnissen und zu unmittelbar erfahrbaren Lösungen, die sich positiv auf die Arbeitssituation und auf die Organisation auswirkten. Daraus entwickelte sich eine vertiefte Motivation für weitere Lernteam-Arbeit.



Workshop 2:

Lernanlass

- a. Aussagekräftige, qualitativ hochwertige Eingangskontrolle
- b. Organisationsablauf bei Selbstabholern

Methodeneinsatz

- a. Puzzle, dann Fischgrättdiagramm
- b. Piktogramm

Ergebnisse

- a. differenzierte to-do-Liste für alle vier Handlungsfelder
- b. differenzierte Beschreibung des Ist-Status per Piktogramm bei drei Unternehmen, ein weiterer Piktogrammeinsatz für einen erwünschten Soll-Zustand für das Unternehmen, das die Fragestellung eingebracht hat

Besonderheiten des Workshops

Die Beteiligten kommen aus unterschiedlichen Unternehmen mit Schwerpunkt Logistikdienstleistung und kennen von daher die einschlägigen Aufgaben, Prozesse und Problemstellungen. Die Intensität der Bearbeitung und Qualität der Ergebnisse steigt lt. subjektiver Wahrnehmung der Beteiligten bei eigenen Fragestellungen. Die aufschließende Wirkung des Puzzles wurde besonders gewürdigt.

Workshop 3:

Lernanlass

Ein Lernanlass: Bei bestimmten Kunden signifikanter Anstieg von Reklamationen

Methodeneinsatz

Fischgrättdiagramm, zunächst mit Standardfragen, dann weiter mit im Team entwickelten spezifischen Fragen

Ergebnisse

Entwicklung von drei Handlungsansätzen:

- a. intern (eigene Organisation)
- b. beim Transportunternehmer (direkt umsetzbar)
- c. beim Kunden (Verpackungsfragen, z.T. realisierbar, eher anspruchsvolle Aufgabe)

Besonderheiten des Workshops

Bei bereits ausgeprägter Kenntnis der Problemkonstellation konnte die Diagnose per Fischgrättdiagramm besser durch angepasste und damit verfeinerte Fragestellungen genutzt werden.

Durch die Methode wurden die Mitarbeiter aus den verschiedenen betroffenen Bereichen strukturierter an der Lösungsfindung beteiligt und die Lösung ist damit akzeptierter und dementsprechend besser umsetzbar (subjektiver Faktor!)

Workshop 4:

Lernanlass

- a. Datenübernahme durch /von Fahrer
- b. Zunahme der Unfälle in der Umschlaghalle
- c. Dokumentationsarbeit in einem komplexen Prozess mit Beteiligten an unterschiedlichen Orten

Methodeneinsatz

- a. Piktogramm und Fischgrättdiagramm
- b. Fischgrättdiagramm und Piktogramm
- c. Fischgrättdiagramm und Piktogramm

Ergebnisse

In allen Gruppen to-do-Listen bzw. Piktogramme, die ausweisen, was getan werden soll im (Teil)- Prozess und wie es getan werden soll

Besonderheiten des Workshops

Ein Lernanlass wurde von den Teams jeweils mit zwei Methoden bearbeitet. Damit erzielten sie eine vertiefende Wahrnehmung, eine zusätzliche Perspektive für Ursachen und Lösungsideen. Der Standardfragensatz wurde als Benchmarkansatz aufgefasst.

Die Methoden wurden für logistische und andere Arbeitsbereiche genutzt. Sie wurden als ‚Strukturgeber‘ für Ursachen- und Lösungssuche in einer besonderen Systematik verwendet und haben damit den Beteiligten kreative Wege des Einsatzes eröffnet.



Workshop 5:

Lernanlass

Ein Lernanlass: Vermeidung von großem Warenschwund bei einem Hauptkunden

Methodeneinsatz

Fischgrättdiagramm mit Schwerpunkt Analyse

Piktogramm zur Darstellung ‚alter und neuer Prozess‘

Ergebnisse

Klärung von Ursachen des Schwunds

Umsetzung der Klärung in Form von Prozessänderungen

Besonderheiten des Workshops

Entwicklung eigener spezifischer Fragen für den Einsatz im Fischgrättdiagramm, dadurch erweiterte und vertiefende Analysemöglichkeiten.

Als Voraussetzung dafür wurde gesehen, dass alle Beteiligten die näheren Umstände und Hintergründe hinsichtlich des ausgewählten Lernanlasses sehr gut kannten.

Von den Beteiligten wurde die hohe Problemrelevanz der Methode(n) hervorgehoben, die die Motivation des Teams gut unterstützte und half, die Umsetzungsmöglichkeiten zu entdecken und zu entwickeln. Auch wichtig: die ‚andere Sichtweise‘.

Workshop 6:

Lernanlass

- a. Probleme zwischen Management, Vertrieb, Lagerbereich und Transport
- b. Qualitätsprobleme in den vier Schlüsselabteilungen Wareneingang, Lager, Versand und IT-Supports

Methodeneinsatz

- a. Puzzle (Identifikation) und Fischgrättdiagramm mit Ranking (Lösungsansätze)
- b. Puzzle (Identifikation, Ranking) Fischgrättdiagramm (Analyse, Lösungsansätze, Ranking) Piktogramm für Detaillösungen

Ergebnisse

Lösungen werden primär erkannt im Bereich der IT-Tools, deren Qualität und Beherrschung im operativen Bereich.

Besonderheiten des Workshops

Das Hintereinanderschalten von Methoden wurde als besonders wirkungsvoll eingeschätzt, wobei jeweils ein Rankingschritt dazwischen liegt.

Die Möglichkeiten der Lernbegleitung als Dienstleistung eines Bildungsträgers wurden angesprochen.

Vor allem die Strukturierungsleistung der Methoden wurde hervorgehoben.

Hinweise zur Moderation von Lernteams

Der Lernbegleiter hat natürlich auch die Aufgabe, sein Lernteam zu moderieren. Wer schon ein Moderationstraining durchlaufen und entsprechende Praxiserfahrungen gewonnen hat, kann darauf sehr gut zurückgreifen, auch wenn manches situativ angepasst werden sollte.

Als Einführung- und vielleicht auch Auffrischungstext für diesen Teil der Lernbegleitertaufgaben wird hier eine Zusammenfassung von Moderationsregeln angeboten.

Wie kann das Lernbegleiterteam mit Moderationsregeln arbeiten?

Damit die Arbeit eines Lernteams gelingt, kommt dem Lernbegleiter oder der Lernbegleiterin eine wichtige Rolle zu. Sie sind die Moderatoren oder Steuerer der Arbeit des Lernteams. Die Erfahrung zeigt, dass die Moderation und damit das Ergebnis der Arbeit besser ist, wenn ein Moderationsteam von zwei Personen sich gegenseitig unterstützt. Mit einer Gruppengröße von fünf bis neun Personen kann nach aller Erfahrung gut gearbeitet werden.

Das Lernbegleiterteam steuert die Arbeit des Lernteams gemeinsam

Das Lernbegleiter- oder Moderationsteam ist für die Vorbereitung zur Bearbeitung eines Lernanlasses, für die Organisation des Ablaufs der Sitzung sowie für die Dokumentation der erarbeiteten Inhalte verantwortlich.

Das Moderationsteam ist für die Organisation zuständig, die Gruppe erarbeitet gemeinsam die Ergebnisse. Das Moderationsteam stellt dabei seine eigene Meinung eher zurück, es hört der Gruppe aber aufmerksam zu.

Die Gruppe erarbeitet die Ergebnisse zu einem Lernanlass

Das Moderationsteam entscheidet, mit welcher der drei Methoden (Fischgräten-diagramm, Piktogramm, Baumpuzzle) die Gruppe arbeitet. Die Methoden können manchmal zu einem Lernanlass auch nacheinander eingesetzt werden.

Das Lernbegleiterteam entscheidet, welche Methoden wann eingesetzt

Das Moderationsteam bereitet entsprechend dem Lernanlass die Fragen für den Einsatz der Methoden vor.

Grundregeln der Arbeit mit dem Lernteam / der Gruppe:

- Jeder kommt zu Wort.
- Jede Meinung ist wichtig.
- Jeder spricht bitte kurz und knapp.
- Jeder ist verantwortlich für das inhaltliche Ergebnis der Gruppe.
- Alles Wichtige wird für alle sichtbar festgehalten.

Die Grundregeln für die Arbeit in der Gruppe werden allen Beteiligten bekannt gegeben

Wenn das Moderationsteam den Eindruck hat, dass die Bearbeitung der vorgeschlagenen Fragen mündlich und im direkten Austausch nicht so gut funktioniert – z.B. weil nur einzelne Personen sich äußern – sollte es eine sogenannte Kartenabfrage machen. Allen Anwesenden werden mehrere Karten (Moderationskoffer!) ausgegeben, auf denen sie mit einem kräftigen Edding ihre Antworten notieren können. Die Karten werden dann entsprechend auf das Chart oder die Pinnwand gehängt (mit Kreppband oder Nadeln, je nachdem, was man da hat ...)

Hinweise, die dem Lernbegleiterteam die Moderation erleichtern: Kartenabfrage

Eine solche Kartenabfrage eignet sich auch, wenn mit dem Baumpuzzle gearbeitet wird und das Lernteam die Gründe dafür benennt, warum es zwischen Gruppen oder Bereichen nicht rund läuft. Die Karten werden dann im Puzzle platziert.

Um die Einschätzung des Lernteams zur Gewichtung der Antworten herauszustellen, können folgende Methoden angewandt werden:

Jeder Teilnehmer markiert das aus seiner Sicht Wichtigste mit einem Strich oder Punkt auf der Pinwand oder dem Flipchart. Bei unter fünf Antworten hat jeder einen Strich frei, bei sechs bis elf zwei Striche. Das Moderationsteam entscheidet, ob dafür die Wand umgedreht wird, so dass jeder Teilnehmer ‚geheim‘ auswählen kann oder ob die Teilnehmer gemeinsam an die Pinwand kommen und ihre Striche machen. Bei der Bearbeitung der Fischgräte ergeben sich für jeden der vier Bereiche (Information, Dokumentation, Kommunikation, Kooperation) meistens mehrere Antworten. Hier soll dann in jedem der Bereiche gewichtet werden.

Hinweise, die dem Lernbegleiterteam die Moderation erleichtern: Gewichtung von Antworten

Die Anzahl der Striche ist für das Moderationsteam wichtig für die Vorbereitung einer to-do-Liste. Wenn das Lernteam unmittelbar und von sich aus zu Vorschlägen für eine to-do-Liste weitergeht, achtet das Moderationsteam darauf, dass die Gewichtung der Antworten für die Reihenfolge der Vorschläge der to-do-Liste eingehalten wird.

Die einfachste Form der to do-Liste enthält drei Spalten: Was? Wer ist verantwortlich? Bis wann soll etwas erledigt sein?

Die to-do-Liste enthält die Ergebnisse der Bearbeitung eines Lernanlasses.

Wenn aus zeitlichen Gründen (die Länge einer Teamsitzung soll 30 Minuten in der Regel nicht überschreiten) ein Vorschlag für eine to-do-Liste vom Moderationsteam in einer nachfolgenden Teamsitzung eingebracht wird, bespricht das Lernteam diese Liste und kann sie bei Bedarf verändern bzw. ergänzen. Die Lernbegleiter können in diesem Fall die erste Spalte ‚Was‘ vorbereiten. Die beiden anderen Spalten kann in der Regel das Lernteam ausfüllen, wenn die Vorschläge besprochen sind.

Es wird darin festgehalten, was von wem bis wann umgesetzt werden soll.



Das Lernbegleiterteam kümmert sich auch verantwortlich um die Arbeitsbedingungen für das Lernteam: Es lädt die Beteiligten ein, sorgt für einen angemessenen Platz für die Teamsitzung und dafür, dass Pinwand mit Papier, Karten und Stiften, Kreppband und/oder Nadeln und/oder Flipchart zur Verfügung steht, ebenso das Baum-

Organisatorisches, das vom Lernbegleiterteam zu beachten ist

puzzle und Piktogramm-Karten, nach Möglichkeit mit Magneten und einer entsprechenden Metallunterlage. Wenn ein Fotoprotokoll gemacht werden soll, muss die Schrift entsprechend groß genug und gut lesbar sein.