

**Fachartikel**  
Mitarbeiter entwickeln

# Gemeinsam besser werden

Wir brauchen mehr "Personaler" an Gemba!

von Carla Latijnhouwers

Bei der Denkweise und beim Umsetzen der Kontinuierlichen Verbesserung (KVP) hat sich der Trend verschoben von der reinen "Methoden-Anwendung" hin zur "Prozessgestaltung und Mitarbeiterentwicklung". Somit verschmelzen die Bereiche KVP und Human Resources zunehmend.

**D**ie Zeit, in der Lean-Methoden nur von anderen Unternehmen kopiert wurden, ist vorbei. Es hat sich ein Verständnis etabliert, dass es wichtig ist, einen eigenen Weg der kontinuierlichen Verbesserung zu gehen und zu gestalten. Zwar schauen wir immer noch wie es die anderen machen. Aber inzwischen liegt der Fokus eher darauf, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden und somit Prinzipien zu verstehen und sich diese dann innerhalb der Organisation selbst zu eigen zu machen und individuell zu gestalten.

Somit hat sich der Fokus verschoben von "Methode einführen" hin zu "Prozesse verbessern". Damit einher geht die Sichtweise, dass man an den Menschen arbeiten soll, damit diese in die Lage versetzt werden, Prozesse zu verbessern und gut zu gestalten. Damit kommt dem Personalwesen eine wichtige Rolle bei der nachhaltigen Umsetzung von KVP zu.

Leider ist es oft der Fall, dass das Personalwesen weniger an der Basis unterstützt und sich eher auf die Aufgaben der Personalverwaltung beschränkt. Wenn jedoch einerseits durch die Personalverwaltung die Auswahl der Mitarbeiter beeinflusst wird, ist andererseits die Personalentwicklung ein wichtiger Arbeitsbereich, der den KVP nachhaltig unterstützen kann.

Neben diesen inhaltlichen Arbeitsbereichen gibt es viele Berührungspunkte, an denen "Personaler" den KVP mitgestalten: Bestimmung der Stakeholder, Kulturanalyse und Entwicklung von Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit sind Kompetenzen, die bei der Einführung eines klaren Kennzahlen- und Kommunikationssystems eine unterstützende Funktion haben. Bei

der Mitarbeiterentwicklung existiert ein weites Feld, in dem das Personalwesen eine wichtige Rolle spielen kann. Es gibt eine Reihe von Aufgaben, um die Entwicklung im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung mitzugestalten. Personalentwicklung fördert Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen und Schlüsselqualifikationen. Die Förderung von Führungskompetenzen bei Teamleitern und Managern gehört ebenfalls dazu.

Wenn wir von **Fachkompetenzen** reden, dann sprechen wir von inhaltlichen Arbeitskenntnissen, die teils theoretisch und zum anderen Teil in der Praxis erlernt werden und somit durch Erfahrung wachsen. Auch die Kenntnisse über Verantwortlichkeiten und Regeln gehören zu den Fachkompetenzen. Es geht um die Frage: Inwiefern ist jemand in der Lage, seine Aufgabe inhaltlich gut zu bewältigen?

Wenn von **Sozialkompetenzen** die Rede ist, dann sprechen wir hauptsächlich über Fähigkeiten zur Kommunikation und Interaktion mit anderen. Es geht zumeist um die Frage: Inwiefern ist die betreffende Person in der Lage, sich bei anderen durchzusetzen oder sich an andere anzupassen. Dabei sollte man auch sein Gegenüber gut verstehen können und sich situationsgerecht anpassen können.

Wenn wir von **Schlüsselqualifikationen** sprechen, dann meinen wir damit eine Kombination von Fähigkeiten und Kenntnissen der Person für den persönlichen Umgang mit Situationen. Es geht unter anderem darum, inwiefern Mitarbeiter in der Lage sind, ihr bisheriges Wissen ständig weiter zu gestalten und Neues dazuzulernen.

### **Führungskräfte entwickeln**

Bei dem Verfolgen des KVP sind diese Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen enorm wichtig – besonders im Bereich der Führungskräfte. Da wir in der Organisation inhaltlich gute Arbeit schaffen wollen, sind Fachkompetenzen unentbehrlich. Um den Weg gemeinsam mit anderen Kollegen gehen zu können, sind auch die Sozialkompetenzen der Mitarbeiter wichtig. Und ohne in der Lage zu sein, dazuzulernen (also gute Schlüsselqualifikationen zu haben), kann es keine kontinuierliche Verbesserung geben. Andererseits werden durch den KVP auch die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gefestigt: Wenn regelmäßig über die Ausrichtung des Unternehmens und die Ziele gesprochen wird, entsteht eine Bindung der Mitarbeiter und der Sinn der Arbeit wird erkannt. Andererseits stärkt dies auch den Zusammenhalt. Durch strukturierte Problemlösungen wird ein Ursache-Folgen-Denken gelehrt und geübt, das die Fachkompetenz stärkt.

### **Zusätzliche Herausforderungen für Führungskräfte**

Für Führungskräfte entstehen im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zusätzliche Herausforderungen. Neben den bereits erläuterten Kompetenzen sollen sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, genau diese Kompetenzen zu entwickeln. Somit benötigen sie zusätzlich eine Führungskompetenz, die sich mehr und mehr als Coaching-Kompetenz beschreiben lässt. Daraus folgt, dass die Führungskräfte damit großen Einfluss auf die Organisations- und Kulturentwicklung des Unternehmens haben. Deswegen ist es wichtig, dass auch die Entwicklung der Führungskompetenzen als wichtige Aufgabe der Personalentwicklung betrachtet wird.

Betrachtet man im Detail die Kompetenzen einer Führungskraft, dann sieht man häufig wiederkehrende Probleme:

- Viele Führungskräfte haben sehr viel Erfahrung in ihrem Arbeitsbereich aufgebaut. Sie sind manchmal sehr gut ausgerüstet mit Fachkompetenzen und neigen dann dazu, selbst die Probleme zu lösen.
- Andere sind im allgemeinen ergebnisorientiert und sie sind gut im Analysieren der Zahlen.

Diese Führungskräfte neigen manchmal dazu, direkte Anweisungen zu geben. Damit nehmen sie den Mitarbeitern die "Denkarbeit" ab. Für beide dieser Führungskräfte ist es eine Herausforderung, ihre Mitarbeiter selbständiger arbeiten zu lassen und den Fokus zu verlagern auf die Entwicklung der Mitarbeiter. Sie merken oft selbst, dass sie sich im Kreis drehen. Deshalb ist es wichtig, dass bei der Einführung von KVP diese Ebene nicht vergessen wird. Wenn Führungskräfte bei der Lösung ihrer Probleme unterstützt werden, dann können sie ihre Rolle im Verbesserungsprozess gut erfüllen und es wird ermöglicht, dass sich alle gemeinsam weiterentwickeln.

Führungskräfte im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung sollten in der Lage sein, ihre Mitarbeiter mit einzubeziehen. Die meisten Führungskräfte möchten das auch, nur bei der Umsetzung können Probleme auftreten, zum Beispiel:

- Man redet oft viel zu viel selbst und die anderen sagen wenig. Rhetorik und Kommunikation rücken in den Fokus, aber oft liegen die Schwierigkeiten darin, sich genügend Zeit zu nehmen zum Zuhören und in dem Verstehen der Situation und der anderen.
- Gut beobachten, zuhören, Dinge und Menschen verstehen sind oft weniger



Wenn es "brennt", löschen viele Führungskräfte oft selbst das Feuer – anstatt gemeinsam mit ihren Teams die Problemursachen zu suchen und Lösungen zu entwickeln.

greifbar und vielleicht deswegen schwieriger zu erlernen. Reflektieren ist aber das Wesentliche beim Verbessern – ohne Reflektion gibt es kein Lernen.

- Und wie können Vorgesetzte anderen helfen, auf Lösungen zu kommen ohne selbst die Lösung vorzugeben? Diese Fähigkeit ist für lösungsorientierte Führungskräfte ein großer Schritt. Es geht darum zu lernen, kontrolliert die Kontrolle loszulassen.
- Fragen stellen und Zusammenfassen ist dabei eine wichtige Fähigkeit. Diese kann leicht geübt werden. Aber auch dazu braucht es Einsicht, Geduld und Übung.

### Wer coacht die Führungskräfte?

Am besten werden Führungskräfte durch ihre Vorgesetzten gecoacht. Diese befinden sich oft in einer ähnlichen Situation und möchten selbst diese Kompetenzen entwickeln. Meistens ist es sinnvoll, dass sich die Organisation zur Unterstützung Hilfe von außen holt, von erfahrenen Coaches, die diese Führungskräfte mit entwickeln können. Das Personalwesen kann diese Rolle erfüllen. Zuerst sollten die Mitarbeiter dort jedoch selbst diese Kompetenz erlernen und weiter verbessern. Funktioniert das überhaupt? Oder sollte man

zuerst Personal mit guten Kompetenzen haben? Wir sind alle nur Menschen und deshalb sieht es in der Realität so aus, dass wir immer irgendwo Entwicklungsbedarf haben. Es ist wichtig, nicht zu warten, sondern einfach mit dem Üben anzufangen. Natürlich ist es dann gut zu wissen, welche Basisfähigkeiten man verbessern möchte und wie diese in der Praxis geübt werden können.

Das Erlernen von Fähigkeiten braucht Zeit: Wir können etwas einsehen und dann üben es so zu machen, wie wir es uns vorgenommen haben. Nur durch Übung und durch Spaß beim Üben werden Fähigkeiten entwickelt. Deswegen ist es wichtig, sich realistische Entwicklungsziele und Aufgaben zu überlegen und diese dann regelmäßig zu reflektieren.

### Ein Muster zeichnet sich ab

Betrachtet man einige KVP-Methoden und praktizierte Vorgehensweisen, dann erkennt man ein ähnliches Muster:

#### Kata-Coaching:

Bei der Einführung von Kata-Coaching werden Routinen aufgebaut, die regelmäßig zwischen Coach und Coachee geübt werden. Beide werden so in der Lage versetzt zu lernen:



Foto: ©Viktorija - stock.adobe.com

Die gleichen Muster treten auf unterschiedlichen Ebenen auf. Jede Ebene hat ihre Herausforderungen, um Dinge zu lernen. Somit lernen alle gleichzeitig und helfen sich gegenseitig.

- Der Coachee lernt strukturiertes Denken, sich an dem Zielzustand zu orientieren und das Reflektieren nach jedem Experiment. Somit übt er auch, neue Wege zu gehen und entwickelt dabei Schlüsselqualifikationen.
- Der Coach lernt, Fragen zu stellen und sich in den Coachee einzufühlen. Er übt somit, nicht die Lösung vorzugeben und er entwickelt ein Gespür dafür, was sein Coachee denkt und braucht. Somit kann er seinen Coachee besser weiterentwickeln.

**Ziele gemeinsam konkretisieren und regelmäßig kommunizieren:**

Bei einigen Methoden wie Shopfloormanagement, Policy Deployment oder der Umsetzung von Verbesserungen spielen Ziele und gute Kennzahlen eine wichtige Rolle. Durch Einführung und Kaskadierung der Ziele üben die Vorgesetzten, strukturiert zu denken. Gleichzeitig werden Kommunikation und Teamarbeit auch auf oberen Managementebenen gefördert.

Regelmäßige Kommunikationstreffen bieten allen Beteiligten die Gelegenheit, eine klare Kommunikation zu üben, bis diese zur Normalität wird und im Alltag verankert ist. Auch hier profitieren alle Ebenen davon.

**PDCA/Kaizen umsetzen:**

Abhängig von den Themen üben Mitarbeiter im Rahmen von PDCA die Vorgehensweise nach dem Schema: Fakten sammeln – Ursachen finden – Lösungen überlegen – Umsetzen und Kontrollieren – Standardisieren. Wenn diese Systematik bei größeren und kleineren Kaizenthemen angewandt wird, bietet sich den Führungskräften die Möglichkeit, Fähigkeiten wie "Beobachten – Zuhören – Fragen stellen" zu üben und somit Sozialkompetenzen zu entwickeln. Außerdem lernen alle im Team (und Drumherum) etwas aus der Verbesserung. Das Erzielen klarer Ergebnisse ruft bei den Teams Stolz hervor und motiviert sie, damit weiterzumachen.

**Standardisieren:**

Wenn neue Methoden und Vorgehensweisen zur bestmöglichen Erledigung der Arbeit entwickelt wurden, dann ist es sinnvoll, diese neuen Erkenntnisse zu teilen. Mitarbeiter und Führungskräfte informieren die anderen Kollegen über die Veränderungen. Damit üben sie, wie man Veränderungen kommuniziert (Visuelles Management/Präsentieren/Berichten), aber auch wie man Kollegen gut die neue Methode beibringen kann (unterweisen) und wie man als Führungskraft später diese neue Vorgehensweise in der Praxis einführt

und überprüft (Führen, Unterweisen und Überprüfen).

**Lernprozess gemeinsam gestalten**

Da viele dieser Aufgaben vor Ort stattfinden und entwickelt werden, wird der Lernprozess gemeinsam gestaltet. Andererseits können durch konkrete direkte Vermittlung (Ausbildung und Training) oder durch persönliche maßgeschneiderte Lösungen (Supervision, Coaching) Mitarbeiter dabei unterstützt werden, den Entwicklungsprozess zu beschleunigen. Und besonders in diesem Bereich kann das Personalwesen unterstützend tätig sein. HR-Mitarbeiter verfügen in der Regel über Kompetenzen, den Entwicklungsbedarf zu erfassen und über Basiswerkzeuge (Trainings- und Coachingkompetenzen), um die Mitarbeiterentwicklung mitzugestalten.

Ich kenne einige Organisationen in denen die Abteilung Personalwesen auf diese Art und Weise die kontinuierlichen Verbesserungen mitgestaltet – und ich wünsche mir mehr von solchen Mitgestaltern. Ich sehe aber auch oft, dass dies aus irgendeinem Grund nicht praktiziert wird. Gerne würde ich in Kontakt kommen mit "Personalern", die das auch so sehen. Es wäre interessant, zu erfahren woran das liegt und vielleicht gemeinsam Lösungen zu finden, um das zu ändern. Wer Interesse hat, sich darüber auszutauschen, kann gerne Kontakt mit mir aufnehmen.

**Quellen- und Literaturhinweise**

Jekiel, Cheryl M.: Lean Human Resources, New York, 2011

Soltero, Conrad und Boutier: Patrice, The 7 Kata: Toyota Kata, TWI, and Lean Training, Boca Raton, 2012

**Die Autorin**

**Carla Latijnhouwers**

Geschäftsführerin

TWI Institut Deutschland

carla.latijnhouwers@twi-institut.com

