

Saskia Sabine Frommelt

Erfolgsfaktor Kommunikation

Untersuchungen zum informellen Lernen
in Produktionsnetzwerken



Herbert Utz Verlag · München

Münchner Beiträge zur Bildungsforschung

herausgegeben von

Prof. Dr. Rudolf Tippelt und
Prof. Dr. Hartmut Ditton

Institut für Pädagogik
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Band 9

Zugl.: Diss., München, Univ., 2005

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechani-
schem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in
Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur
auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2006

ISBN 3-8316-0595-5

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	7
Vorwort	9
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	11
2 Organisation und systemische Organisationsberatung.....	14
2.1 Vorstellung der Struktur der untersuchten Organisation und Einbettung des Produktprozesses in die Organisation	16
2.1.1 Organisation und Aufbau des untersuchten Unternehmens.....	16
2.1.1.1 Definition des Begriffs Organisation.....	16
2.1.1.2 Organisationsstruktur des untersuchten Unternehmens	19
2.1.2 Der Produktprozess als Beispiel eines Geschäftsprozesses.....	22
2.1.2.1 Aufbau des Produktprozesses.....	23
2.1.2.2 Stärken und Schwächen	28
2.2 Wesentliche Kommunikationsszenarien und –aktivitäten im Produktprozess	30
2.2.1 Planungsphase.....	30
2.2.2 Durchführung	31
2.2.3 Projektabschluss	31
2.3 GRAVES – eine Methode der systemischen Organisationsentwicklung zur Verbesserung des Produktprozesses	32
2.3.1 Definition des Begriffs Organisationsentwicklung	32
2.3.2 Das GRAVES-Modell – Definition und Beschreibung.....	33
2.3.3 Das GRAVES-Modell – Ebenen und Einsatzmöglichkeiten	34
2.3.3.1 1. Denkkonzept: SurvivalSense	36
2.3.3.2 2. Denkkonzept: KinSpirit	36
2.3.3.3 3. Denkkonzept: PowerGod	37
2.3.3.4 4. Denkkonzept: TruthForce	37
2.3.3.5 5. Denkkonzept: StriveDrive	38
2.3.3.6 6. Denkkonzept: HumanBond	38

	2.3.3.7	7. Denkkonzept: FlexFlow	39
	2.3.3.8	8. Denkkonzept: GlobalView	39
	2.3.3.9	Einsatzmöglichkeiten des GRAVES-Modell	40
	2.3.4	Die Situation der Teams im Produktprozess auf der Grundlage des GRAVES-Modells	40
	2.3.4.1	Planungsphase	42
	2.3.4.2	Projektdurchführung.....	42
	2.3.4.3	Projektabschluss.....	43
	2.3.5	Ermittlung der Interventionspunkte und Maßnahmen zu deren Gestaltung.....	43
	2.3.6	Abschließende Hinweise zum GRAVES-Modell.....	44
3		Kommunikation im Produktprozess.....	46
	3.1	Definition und Funktionsweise.....	46
	3.2	Die Situation der Kommunikation im Unternehmen	50
	3.2.1	Kommunikation im Unternehmen.....	51
	3.2.2	Der Produktprozess – kommunikative Anforderungen an Mitarbeiter und Management.....	53
	3.2.2.1	Planungsphase	54
	3.2.2.2	Projektdurchführung.....	54
	3.2.2.3	Projektabschluss.....	55
	3.3	Konsequenzen für die Gestaltung der Kommunikation auf der Grundlage von GRAVES.....	56
	3.3.1	Planungsphase.....	57
	3.3.2	Projektdurchführung.....	60
	3.3.3	Projektabschluss	63
4		Betriebliche Weiterbildung zur Unterstützung der Arbeit im Produktprozess	67
	4.1	Umfeld betrieblicher Weiterbildung.....	67
	4.2	Kompetenzaufbau durch informelles Lernen bei Erwachsenen	71
	4.2.1	Definition des Begriffs Kompetenzen.....	71
	4.2.2	Entstehung von Kompetenz	73

4.2.3	Lernen von Erwachsenen	78
4.2.3.1	Merkmale des Lernens von Erwachsenen	78
4.2.3.2	Lernprobleme bei Erwachsenen.....	79
4.3	Informelles Lernen als Form arbeitsplatznaher Weiterbildung	80
4.3.1	Definition informellen Lernens und Abgrenzung von formellen und non-formellen Lernformen.....	80
4.3.1.1	Definition informellen Lernens	80
4.3.1.2	Abgrenzung informellen Lernens von formellen und nicht-formellen Lernformen	84
4.3.2	Informelles Lernen – Lernen nur nach ökonomischen Gesichtspunkten?	87
4.3.3	Auftreten informeller Lernformen	89
4.3.3.1	Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung	89
4.3.3.2	Teilnahme an Arten des informellen Lernens.....	94
4.3.3.3	Informelles Lernen – Arbeiten oder Lernen?.....	96
4.3.4	Der informelle Lernprozess als Möglichkeit für die Kompetenzvermittlung.....	97
4.3.4.1	Die Lernenden.....	103
4.3.4.2	Die Lernumgebungen	104
4.3.4.3	Die Lehrenden.....	106
5	Untersuchung zur Qualitätsverbesserung im Produktprozess	108
5.1	Zielsetzung und Forschungsfragen	109
5.2	Planung und Vorbereitung der Erhebung.....	109
5.3	Auswahl empirischer Forschungsmethoden.....	110
5.4	Anlage der Untersuchung und Design.....	111
5.4.1	Messzeitpunkte	111
5.4.2	Erhebungs- und Auswertungsverfahren – Darstellung der Methoden.....	113
5.4.2.1	1. Schritt: Experteninterviews.....	113
5.4.2.2	2. Schritt: Gruppendiskussion.....	118

5.4.3	Durchführung der Datenerhebung.....	121
5.4.3.1	Experteninterviews	121
5.4.3.2	Gruppendiskussion und Evaluation	124
5.5	Festlegung der Stichprobe	124
5.5.1	Experteninterviews	124
5.5.2	Gruppendiskussion	126
5.6	Einführung der Toolbox.....	128
5.7	Durchführung der Gruppendiskussionen mit Evaluation der Toolbox.....	128
5.8	Datenauswertung.....	129
5.8.1	Auswertung der Expertenbefragung – Ergebnisse	129
5.8.2	Zusammenfassung und Interpretation der Experteninterviews.....	147
5.8.3	Auswertung der Gruppendiskussion.....	151
5.8.3.1	Auswertung der Vorbefragung	151
5.8.3.2	Auswertung der Gruppendiskussion	153
5.8.4	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen	155
6	Konsequenz: Der Kommunikationsnavigator.....	159
6.1	Beschreibung des Einsatzbereichs auf der Grundlage vom ‚Grundschemainformelles Lernen‘.....	159
6.1.1	Der Lernende	161
6.1.2	Die Lehrenden	164
6.1.3	Der Lernort	166
6.2	Voraussetzungen für den Einsatz.....	167
6.3	Der Kommunikationsnavigator im Produktprozess	168
6.3.1	Was bedeutet das ‚Grundschemainformelles Lernen‘ für Produktprozess und Lernen?	169
6.3.2	Die wesentlichen Elemente des Navigators	170
6.3.2.1	Informelle Lernumgebung für das Management	173

6.3.2.1.1	Verschiedene Formen des Coachings – Gestaltung und Einsatz.....	174
6.3.2.1.2	Reflexion – Gestaltung und Einsatz....	176
6.3.2.1.3	Austausch/Networking – Gestaltung und Einsatz.....	176
6.3.2.2	Informelle Lernumgebung für die Mitarbeiter.....	177
6.3.2.2.1	Toolbox – Gestaltung und Einsatz.....	179
6.3.2.2.2	Coaching – Gestaltung und Einsatz....	180
6.3.2.2.3	Austausch/Networking – Gestaltung und Einsatz.....	181
6.3.2.2.4	Reflexion – Gestaltung und Einsatz....	182
6.4	Einsatz des Navigators in der Praxis.....	183
7	Zusammenfassung und Konsequenzen für das Unternehmen.....	186
8	Literaturverzeichnis.....	187
9	Anhang.....	195
9.1	Fragebögen zu Experteninterviews und Gruppendiskussionen.....	196
9.1.1	Fragebögen Experteninterview.....	196
9.1.2	Fragebogen Gruppendiskussion mit Vorbefragung.....	199
9.1.3	Auswertung Experteninterviews (Rest).....	201
9.1.4	Auswertung Gruppendiskussionen mit Vorbefragung (Rest)....	210
9.2	Kommunikationsnavigator: Unterlagen.....	215
9.2.1	Kick-off Protokoll.....	215
9.2.2	Checkliste Teamentwicklung.....	217
9.2.3	Vorlage Ressourcencomitments.....	218
9.2.4	Protokollvorlage Statusmeeting.....	219
9.2.5	Gestaltungsvorschlag Projektabschluss.....	220
9.2.6	Durchführen einer Manöverkritik (Lessons-Learned).....	221
9.3	Übersicht der verwendeten Abkürzungen.....	221

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einflüsse auf eine Methode zur Förderung der kommunikativen Kompetenz.....	12
Abbildung 2:	Organisationsstruktur der Siemens AG.....	20
Abbildung 3:	Das Rahmen-Prozess-Haus der Siemens AG	21
Abbildung 4:	Der PLM im Siemens Rahmenprozesshaus.....	23
Abbildung 5:	Der PLM und seine Phasen.....	24
Abbildung 6:	Das GRAVES-Modell - Überblick über die 8 Denkkonzepte	35
Abbildung 7:	Kommunikationsprozess zwischen Sender und Empfänger	47
Abbildung 8:	Faktoren der ökonomischen Kommunikation.....	49
Abbildung 9:	Management-Mitarbeiter-Pyramide – „Kommunikationsdreieck“ - mit Kommunikationsrichtungen.....	51
Abbildung 10:	Der Produktprozess – Beispiele für die kommunikativen Anforderungen an Mitarbeiter und Management	53
Abbildung 11:	Kommunikationsdreieck Mitarbeiter-Management mit Projektphasen	57
Abbildung 12:	Das Bochumer Kompetenzmodell	73
Abbildung 13:	Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung	75
Abbildung 14:	Lernformen um das informelle Lernen	82
Abbildung 15:	Grundlegende Lernformen.....	85
Abbildung 16:	Informelle berufliche Weiterbildung 1997 und 2000	94
Abbildung 17:	Informelles Lernen - Arbeiten oder Lernen?.....	96
Abbildung 18:	Grundschema „Informeller Lernprozess“	98
Abbildung 19:	Vom betrieblichen Lernen zur Handlungskompetenz auf der Grundlage des informellen Lernprozesses	99
Abbildung 20:	Faktoren der Kompetenzentwicklung	103
Abbildung 21:	Struktur der empirischen Untersuchung	110
Abbildung 22:	Struktur der empirischen Untersuchung und zeitlicher Ablauf.....	112
Abbildung 23:	Anzahl Nennungen bei der „Abarbeitung von Produktanforderungen“	130
Abbildung 24:	Phasentrennung im Produktprozess	131
Abbildung 25:	Zusammenarbeit mit anderen	133
Abbildung 26:	Zufriedenheit in der Zusammenarbeit.....	136
Abbildung 27:	Formulierte Teamspielregeln.....	137
Abbildung 28:	Eindeutig definierte Ziele und Aufgaben fürs Team.....	139
Abbildung 29:	Klarheit über die Zusammenarbeit im Prozess.....	141
Abbildung 30:	Einflussnahme über die Organisation	143
Abbildung 31:	Offene Kommunikation im Team	144
Abbildung 32:	Das Kommunikationsdreieck mit den Faktoren für die Kompetenzentwicklung	160

Abbildung 33: Kommunikationsdreieck für die Arbeit im Produktprozess.....	161
Abbildung 34: Der TruthForce.....	162
Abbildung 35: StriveDrive	162
Abbildung 36: FlexFlow	163
Abbildung 37: GlobalView	163
Abbildung 38: Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung	164
Abbildung 39: Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung	166
Abbildung 40: Grundschemata informelles Lernen.....	169
Abbildung 41: Informelles Lernen am ‚Lernort Arbeitsplatz‘.....	170
Abbildung 42: Der Kommunikationsnavigator.....	172
Abbildung 43: Der Kommunikationsnavigator und die Möglichkeiten für das Management	174
Abbildung 44: Einsatz des Kommunikationsnavigators auf Mitarbeiterebene	177
Abbildung 45: Beispielhafte Möglichkeiten für den Einsatz des Kommunikationsnavigators während des Projektverlaufs	185
Abbildung 46: Wichtigkeit der Bearbeitung von Kundenanforderungen	201
Abbildung 47: Einhaltung von einmal definierten Meilensteinen	204
Abbildung 48: Häufigkeit der Einhaltung von einmal definierten Meilensteinen.....	205
Abbildung 49: Integration ins Team	207
Abbildung 50: Eindeutige Arbeitsteilung im Team	208
Abbildung 51: Wahrnehmung Gelegenheit zum Informationsaustausch	209
Abbildung 52: Zusammenfassung Vorbefragung Gruppendiskussion.....	211
Abbildung 53: Auswertung der Gruppendiskussion	214

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Kommunikation im Produktprozess durch das Management.....	58
Tabelle 2:	Kommunikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im Produktprozess	59
Tabelle 3:	Kommunikation im Produktprozess durch das Management.....	60
Tabelle 4:	Kommunikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im Produktprozess.....	62
Tabelle 5:	Kommunikation im Produktprozess durch das Management.....	63
Tabelle 6:	Kommunikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im Produktprozess.....	65
Tabelle 7:	Verschiedene Lernformen der beruflichen Weiterbildung	69
Tabelle 8:	Modelle arbeitsbezogenen Lernens.....	83
Tabelle 9:	Beteiligung an informeller beruflicher Weiterbildung im Bundesgebiet bei ausgewählten Gruppen von Erwerbstätigen 1994–2000.....	91
Tabelle 10:	Beteiligung an informeller beruflicher Weiterbildung 1994–2000 bei Erwerbstätigen nach beruflicher Stellung.....	92
Tabelle 11:	Formen informellen Lernens	101
Tabelle 12:	Expertenbefragungen – Übersicht Teilnehmer (Mitarbeiter + Management).....	126
Tabelle 13:	Gruppendiskussion - Übersicht der Teilnehmer	127
Tabelle 14:	Informelle Lernumgebung für das Management.....	175
Tabelle 15:	Informelle Lernumgebung für die Mitarbeiter.....	178
Tabelle 16:	Toolbox Input.....	180

Vorwort des Herausgebers

Die Studie gliedert sich in drei Teile: einem theoretischen Teil, einer empirischen betrieblichen Felduntersuchung sowie einem praxisorientierten Teil. Ziel ist es, eine „Toolbox“ zur Unterstützung von Lernen und Kommunikation im Unternehmen auszuarbeiten.

Ausgehend vom Konzept der „Lernenden Organisation“ werden Kommunikationsprozesse als zentrale Schlüsselemente für die Zielerreichung betrieblicher Produktentwicklung analysiert. Den Kommunikation- und Lernprozessen nähert sich Saskia S. Frommelt mit dem theoretischen Modell von Graves, das sie sowohl als Modell der Organisationsentwicklung als auch als Modell individueller Persönlichkeitsentwicklung versteht. Hierarchisch geordnete Denk- und Deutungsmuster werden aufgrund von Plausibilität mit je spezifischen Coping-, Motivations- und Lernstrategien in Verbindung gebracht und im Hinblick auf ihre Effektivität im Kontext von Unternehmensaktivitäten bewertet. Im weiteren Verlauf des theoretischen Teils der Arbeit werden auch die kommunikationstheoretischen Modelle von Watzlawik und Schulz von Thun diskutiert. Die Bedeutung von Kommunikationsprozessen im Unternehmen wird also theoriebasiert behandelt, allerdings werden auch praktische Erfahrungen in der betrieblichen Qualitätssicherung sichtbar. Betont wird generell die Relevanz von Kommunikation im Unternehmen.

Im Theorieteil wird auch auf informelle Lernprozesse eingegangen. Beginnend mit einer Sammlung von Befunden zur „Globalisierung und Lebenslangem Lernen“ wird die wachsende Bedeutung informeller Lernformen aufgezeigt. Eine breite internationale Literaturrecherche fundiert die von der Verfasserin abgeleitete eigene Definition informellen Lernens. Kritisch erkennt die Verfasserin die Möglichkeiten der Instrumentalisierung informellen Lernens zur Durchsetzung betrieblicher Interessen, die quantitative Bedeutung informellen Lernens im Rahmen beruflicher Weiterbildung wird anhand aktueller Repräsentativstudien deutlich gemacht. Ein Überblick über Formen und Bedeutung informellen Lernens bei der beruflichen Kompetenzentwicklung und ein Ausblick auf Möglichkeiten zur Förderung informellen Lernens auf Basis des Kompetenzmodells u.a. von Erpenbeck und Heyse rundet den Theorieteil der Studie ab.

Die durchgeführte empirische Studie stützt sich auf 37 halbstrukturierte Experteninterviews und sieben Gruppendiskussionen. Beide Erhebungsmethoden werden zu Beginn des Empirieteils vorgestellt, wobei hier neben den durchgeführten problemzentrierten und leitfadengestützten Interviews auch narrative qualitative Interviews betont werden. Dennoch wird die Wahl der Methode – mit Verweis auf die Zielsetzung der Entwicklung und formativen Evaluation einer Toolbox zur Unterstützung von Kommunikations- und informellen Lernprozessen im Unternehmen – stichhaltig begründet. Die Beschreibung der Erhebungsinstrumente (Leitfaden) und des genauen Verlaufs der Datengewinnung konzentriert sich auf die etwa einstündigen Experteninterviews; die Deskription und Auswertung der Gruppendiskussionen, mit insgesamt 65 Probanden, hat im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls hohen Stellenwert. Die Gruppendiskussionen dienen der Weiterentwicklung der Toolbox.

Die entwickelte Toolbox erwies sich nach Aussagen der Probanden zwar als hilfreich, aber für sich genommen nicht als ausreichend. Die aus den Gruppendiskussionen hervorgegangenen Anregungen zur Verbesserung der Toolbox werden daher eingehend dargestellt. Es werden Checklisten, Strukturierungshilfen und ein Methodenkoffer – also der „Kommunikationsnavigator“ beschrieben. Das Anliegen der Studie, auf Basis theoretischer Vorüberlegungen und eigener empirischer Daten ein Instrumentarium zur Verbesserung der Kommunikation in Projektteams zu entwickeln und dadurch einen Beitrag zur Unterstützung des Projektmanagements zu liefern, ist sehr positiv zu sehen, zumal die Toolbox als Ergebnis dieses Ansatzes sich im betrieblichen Arbeitsablauf als praxistauglich erwiesen hat.

München, im März 2006

Prof. Dr. Rudolf Tippelt

Vorwort

Seit 5 Jahren arbeite ich als Diplom-Pädagogin Univ. in der Forschung und Produktplanung für Kommunikationssysteme bei der Siemens AG in München. Ich bin verantwortlich für die Umsetzung qualitätsverbessernder Maßnahmen in Arbeitsprozessen und die Auditierung von Planungs- und Entwicklungsprojekten.

Aus eigener Anschauung hat sich für mich bestätigt:

- gute Kommunikation ist bestimmend für gute Arbeitsergebnisse;
- gute Kommunikation verlangt, dass die beteiligten Personen sich möglichst kompetent einbringen können.

Aus meiner mehrjährigen praktischen Tätigkeit heraus entstand daher der Wunsch, die Erfahrungen auch pädagogisch-theoretisch zu fundieren und damit Möglichkeiten zu entwickeln, die die in den Projekten tätigen Personen in die Lage versetzt, ihre fachlichen und kommunikativen Kompetenzen zu erweitern. In diesem Zusammenhang bot es sich für mich an, den Ansatz des informellen Lernens im beruflichen Kontext besonders zu beleuchten. Das hat den Anstoß zur vorliegenden Arbeit gegeben.

In ihrem Rahmen werden schwerpunktmäßig die Projekte betrachtet, bei denen es im Verlauf der Projektplanung zu Schwierigkeiten kam. Das Ziel der Arbeit ist es, einen „Methodenbaukasten“ für wirksame Teamkommunikation zu entwickeln – den Kommunikationsnavigator, der direkt im Produktprozess eingesetzt werden kann.

An dieser Stelle möchte ich mich bedanken bei allen, die gerne bereit waren, sich im Rahmen der Arbeit befragen zu lassen und auch die Ergebnisse zu diskutieren. Für Anregungen, die im Rahmen der Entstehung dieser Arbeit gekommen sind, möchte ich Herrn Prof. Dr. Tippelt und Herrn Dr. Schmidt vom Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik und Bildungsforschung danken. Einen besonderen Dank den Lesern aus dem Verwandten- und Freundeskreis, die immer wieder für kritische Diskussionen zur Verfügung standen!

München, im Oktober 2005

Saskia Sabine Frommelt

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Kaum jemand wird bestreiten, dass die Globalisierung zu den entscheidenden Megatrends der heutigen Zeit gehört. Damit ist neben der weltweiten Vernetzung der Geschäftsabläufe in der Produktionskette auch die dynamische und immer raschere Veränderung der Absatzmärkte gemeint. Dies zusammengenommen – die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten bei gleichzeitiger Dynamisierung der Märkte – verschärft dramatisch den internationalen Kosten- und Innovationswettbewerb. Neben einer optimierten Wertschöpfungskette sind Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden (vgl. ERPENBECK 1999). Jedes Unternehmen schaut heute immer wieder auf die optimale Gestaltung der Wertschöpfungskette, denn die richtigen Produktprozesse – von der Planung über Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Service bis zu dem Moment, an dem das Produkt aus dem Markt genommen wird – sind die Grundlagen für ein gewinnbringendes Geschäft. Unter dem Stichwort „Product Lifecycle Management (PLM)“ ist diese Prozesskette heute in vielen Unternehmen im Fokus (vgl. <http://www.johnstark.com>; <http://www.sap.com/solutions/plm>; <http://www.agile.com>).

Die vorliegende, auf die Optimierung wirtschaftlicher Prozesse durch sozialwissenschaftliche Methoden bezogene Dissertation befasst sich mit einer optimalen Gestaltung der Produktprozesse. Die Kernthese lautet: die Qualität der Prozesse kann nicht nur durch Faktoren wie Effizienz, Zeit und Kosten erhöht werden, sondern auch durch verbesserte Kommunikation zwischen allen beteiligten Personen. Dieser Nutzen infolge verbesserter Kommunikation mag vielleicht von vielen erwartet oder vermutet werden. Diese Arbeit will jedoch den wissenschaftlichen Nachweis führen, dass es sich so verhält. Deshalb werden hier nicht nur theoretische, sondern auch empirische Untersuchungen aus dem Unternehmensalltag ausgewertet.

Die Erfahrung zeigt immer wieder: Produktprozesse laufen häufig nicht wirklich effizient ab – viel Energie, aber auch Ergebnisqualität geht dadurch verloren, dass die Kommunikations- und Informationsflüsse nicht stimmig sind und dass die Prozesse nicht genügend strukturiert ablaufen.

Auch Personen, die für Prozesse zuständig sind und den korrekten Ablauf verantworten, haben oft Zielkonflikte, wenn sie sowohl den strukturierten Prozessablauf überwachen als auch auf die Kommunikations- und Informationsflüsse achten müssen. Ein Instrumentarium mit verschiedenen Methoden und Werkzeugen, welche auf die speziellen Anforderungen der Prozesse abgestimmt sind, könnte sie

hierbei wirksam unterstützen. Die Einflüsse auf die Methode sind schematisch in Abb.1 dargestellt.

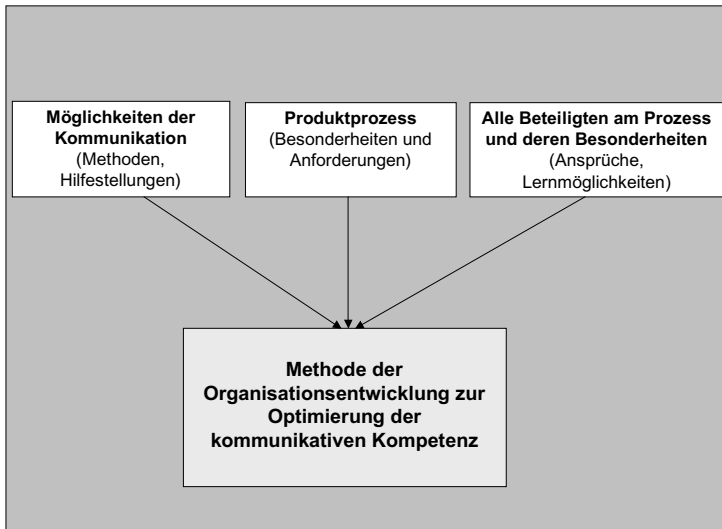


Abbildung 1: Einflüsse auf eine Methode zur Förderung der kommunikativen Kompetenz

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Einflüsse, die auf eine Methode zur Förderung der kommunikativen Kompetenz einwirken.

In der vorliegenden Arbeit soll eine Methode zur Optimierung der Kommunikation im Produktprozess entwickelt werden, die eine nützliche und handhabbare Hilfestellung bieten wird für die Arbeit im Produktprozess. Diese Hilfestellung wird ein ‚Kommunikationsnavigator‘ sein, der auf den verschiedenen Ebenen des Produktprozesses einsetzbar ist zur Erhöhung der kommunikativen Kompetenz aller beteiligten Personen. Es geht letztlich um ‚kommunikative Kompetenz als Schlüsselqualifikation‘.

Der Einsatz einer solchen Methode soll auch dazu dienen, die Organisation dabei zu unterstützen, sich fortzuentwickeln.

Ausgangspunkt der Arbeit sind Erfahrungen aus Projekten mit mangelhaftem Verlauf und unbefriedigenden Ergebnissen, wie sie sich zeigen in Terminverschiebungen, schlechter Dokumentation, Informations- und Kommunikationsblockaden, Verständigungsschwierigkeiten, Probleme bei Vereinbarungen