

Nachhaltig verankern

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse in kleineren Unternehmen

Unternehmen sind immer schnelleren und schwerer vorhersehbaren Umwelt- und Marktveränderungen ausgesetzt. Unter diesen Bedingungen hängt ihre Wettbewerbsfähigkeit vor allem von der Fähigkeit ab, sich mit den Wahrnehmungen ihrer Mitarbeiter „zu versorgen“ und diese zu nutzen. Dies leistet auf der Shop-floor-Ebene das Managementsystem der „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse“ (KVP). Dabei unterstützt und erweitert KVP die Selbstbeobachtungskompetenz von Unternehmen, was in der Summe zu erheblichen Einsparungen und Qualitätsverbesserungen führen kann. KVP gibt es in vielen Varianten. Hier geht es um das „Mitarbeiter-KVP“, das die kleineren Verbesserungen am Arbeitsplatz und in den Abläufen im Blick hat.

Verbreitung und Nutzung von KVP in kleinen und mittleren Unternehmen

- KVP breitet sich seit 2003 in kleineren produzierenden Betrieben schnell aus.
- Heute nutzen ca. 90 Prozent von ihnen KVP.
- Parallel steigt der Anteil der Unternehmen, die KVP nicht mehr intensiv nutzen: bereits 2006 lag er bei etwa 80 Prozent.
- Intensive KVP-Nutzer zeichnen sich durch sehr niedrige Nacharbeits- und Ausschussquoten aus.
- Sie weisen zudem eine deutlich bessere Prozessqualität und Produkt- bzw. Variantenflexibilität auf, ohne bei der Produktivität ins Hintertreffen zu geraten.

Quelle: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) (2006): Zur Modernisierung der Produktion

Diese Ergebnisse des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) deuten darauf hin, dass KVP in den meisten mittelständischen Produktionsunternehmen seine Nutzenpotenziale verloren hat, zur bloßen Fassade degeneriert, im Sande verläuft – kurz: nicht nachhaltig funktioniert. Dies war der Anlass für das RKW Kompetenzzentrum, das Thema „Nachhaltigkeit“ am Beispiel des Managementsystems KVP aufzugreifen. In einem vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Projekt erforscht es die tieferliegenden Gründe und Dynamiken, die zum Erodieren von KVP führen.

Es sind vier produzierende typische mittelständische KVP-Anwender in das Vorhaben einbezogen, deren KVP-Systeme sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden: Einführung, Anpassung, Stagnation und Neubeginn. Deren KVP wurde intensiv mittels qualitativer Experteninterviews untersucht. Weiterer Bestandteil waren KVP-Beratungen und entsprechende Interventionen in den Unternehmen. In diesem integrierten Untersuchungs- und Beratungsprozess wurden zugleich auch KVP-unterstützende Tools entwickelt und erprobt.

In allen Unternehmen wurden typische KVP-Verlaufsmuster bzw. -Dynamiken festgestellt:

- **KVP löst sich von der betrieblichen Verbesserungskultur – gelebte Verbesserungen und KVP fallen auseinander.**

Beispiel: Ein Mitarbeiter mit besonderem handwerklichem Geschick wird immer wieder auf informeller Ebene für schnelle Lösungen arbeitsplatzbezogener Probleme herangezogen, wäh-

Leitende Fragestellungen des RKW-KVP-Projekts

- **Diagnose:** Woran liegt es, dass in einer wachsenden Zahl produzierender mittelständischer Unternehmen KVP seine Nutzenpotenziale verliert, also nicht nachhaltig läuft?
- **Nachhaltigkeit:** Welche Instrumente, Methoden und Unterstützungsstrukturen sind geeignet, KVP nachhaltig zu verankern?
- **Transfer:** Wie lassen sie sich mit den Mitteln des RKW-Netzwerks etablieren und verbreiten?

rend KVP-Teams sich gezwungen sehen, KVP-Probleme zu erfinden oder aufzubauschen, damit das Managementsystem seine Existenzberechtigung behält.

- **KVP stellt sich nicht auf Veränderungen der faktischen Verbesserungsthemen ein.**

Beispiel: Technische Probleme an den Arbeitsplätzen sind nach einer gewissen Zeit abgearbeitet, zugleich bestehen erhebliche Probleme in den Arbeitsabläufen, die jedoch nicht als KVP-relevant wahrgenommen werden. So stauen sich einerseits KVP-Themen, während KVP gleichzeitig die Themen ausgehen.

- **Qualitätsrelevantes Erfahrungswissen von Mitarbeitern bleibt ungenutzt.** Mitarbeiter in der Produktion kennen oft die Ursachen für immer wiederkehrende Qualitätsprobleme, während KVP und

das Qualitätsmanagement sich vergeblich darum bemühen. Die Ursache: Erfahrungswissen bleibt außen vor, weil die KVP-Settings, -Methoden und -Medien (Metaplan, Verschriftlichung, Problemspeicher etc.) für viele Produktionsarbeiter unpassend sind.

■ **Führungsstil und -kultur blockieren KVP.**
Beispiel: Mitarbeiter werden als Arbeitskräfte angesehen, die „nicht fürs Denken bezahlt“ werden, sollen aber zugleich über Verbesserungen nachdenken. Zusätzlich fehlt oft auch die passende Wertschätzung.

■ **Ungeeignete Kennzahlen im KVP-Controlling.**

Die Anzahl von KVP-Sitzungen oder Verbesserungsvorschlägen sagt weder etwas über den Nutzen von KVP aus noch wirkt sie motivierend. Geeigneter sind z. B. Einsparungen durch Verbesserungen.

■ **KVP sieht falsche Rollenbesetzungen im Systemdesign vor.**

Beispiele: Der Personalverantwortliche als KVP-Koordinator oder ein Meister als KVP-Moderator, denen in diesen Doppelrollen divergierende Interessen zugeschrieben werden.



Information: Weitere Informationen zum Managementsystem KVP und zum RKW-Projekt finden Sie im Internet unter www.rkw-magazin.de

KVP-Entwicklungsfelder und Beispiel-Tools

- Strategische Ausrichtung und KVP-Design: KVP-Strategieworkshop, Matrix Entscheidungsrechte
- KVP-Themenfokussierung: Checkliste KVP-Themen, KVP-Thema des Monats
- KVP-Kennzahlen und -Controlling: Vorher-nachher-Vergleiche, KVP-Nutzwertanalyse
- KVP-Methoden und Medien: KVP-Besprechung, Lernalbum mit W-Fragen
- Mitarbeiterführung: Workshop resonanzfähige Mitarbeiterführung, Mitarbeiterbefragung
- Personalentwicklung: Rollen- und Eignungsprofile für Koordinatoren und Moderatoren
- Kommunikation: KVP-Tag, Info-Tafeln

■ **Es kommt zu Gewinner-Verlierer-Szenarien bzw. solche werden befürchtet.**
Entscheidend für eine daraus entstehende negative Dynamik ist nicht, ob durch KVP wirklich Arbeitsplätze wegrationalisiert werden, sondern ob diese Möglichkeit KVP zugeschrieben wird.

■ **Es bestehen Kommunikationsblockaden auf verschiedenen Ebenen und an verschiedenen Schnittstellen,** beispielsweise in KVP-Teams oder an Schnittstellen zwischen verschiedenen Abteilungen. Auf der Basis der Untersuchungsergebnisse hat das RKW Kompetenzzentrum sieben Entwicklungsfelder (siehe Kasten) identifiziert, die einem Unternehmen mit „reparaturbedürftigem“ KVP ermöglichen, seinen Handlungsbedarf zu lokalisieren. Die KVP-Toolbox, die im Projekt erstellt wird, beschreibt für jedes KVP-Entwicklungsfeld geeignete Tools, die Unternehmen selbstständig anwenden können.

KVP ist ein lebendiges System, es entwickelt sich und benötigt immer wieder neue Impulse. Insofern muss auch eine unterstützende Toolbox sich weiterentwickeln. Das RKW hat neben der Toolbox eine KVP-Entwicklungsplattform generiert. Sie unterscheidet die Tools einerseits nach den Entwicklungsstadien und andererseits nach den Entwicklungsfeldern von KVP. Es ist beabsichtigt, diese Entwicklungsplattform online zur Verfügung zu stellen und immer wieder um

neue Tools zu ergänzen. KVP-Berater, Forschungsinstitute und Verbände, die das Thema KVP bearbeiten, sind eingeladen, sich zu beteiligen.

Parallel dazu baut das RKW Kompetenzzentrum ein Netzwerk interessierter KVP-Anwender auf, denen neben Internet-Informationdienstleistungen auch KVP-Workshops zum Erfahrungsaustausch mit beratendem Feedback angeboten werden.

Sie sind an diesen Weiterentwicklungen interessiert? Dann können Sie sich direkt an die Autoren wenden!



Dr. Thomas Hoffmann arbeitet im Themenfeld „Personalentwicklung“ im RKW Kompetenzzentrum
t.hoffmann@rkw.de



Silke Balbierz ist Geschäftsführerin der Konzept Beratungsgesellschaft und Mitglied des RKW-Projektteams. Neben der Beratung in Feldern wie Gruppenarbeit und KVP bietet ihr Unternehmen auch Trainings und Coaching an.
info@komzept.com