

Besser werden, besser bleiben

Bei der derzeitigen Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit bedeutet Stillstand Rückschritt. Und damit Gefahr für die betriebliche Existenz. Es kommt folglich für jeden Betrieb darauf an, aus sich heraus mit der Entwicklung und den Anforderungen der Märkte über laufende innerbetriebliche Verbesserungsprozesse souverän Schritt zu halten.

Begriffs-Vielfalt

Geht es um die notwendige Kreativität eines Betriebes, dann schwirren plötzlich nicht wenige Begriffe durch den Raum: Vorschlagswesen, Ideenmanagement, Qualitätszirkel, Kaizen. Um nur einige zu nennen. Mit Blick auf die Entwicklungsgeschichte der Bemühungen um die Institutionalisierung fortlaufender betrieblicher Verbesserungsbemühungen sind drei Ent-

wicklungsschritte und Vorgehensweisen bedeutsam.

Betriebliches Vorschlagswesen ...

Mit dem Entstehen „moderner“ Großunternehmen nach dem Ersten Weltkrieg entwickelte sich das **Betriebliche Vorschlagswesen (BVW)**. Seine Zielsetzung war und ist es in erster Linie, verstecktes Erfinderpotential ans Licht zu bringen und zu nutzen. Freiwilligkeit und Prämien waren und sind immer noch eine Säule des BVW's. Als Ausbeute erhält das Unternehmen im Schnitt ein bis zwei realisierte Ideen pro 100 Betriebsangehörige und Jahr.

... Qualitätszirkel ...

Ab ungefähr 1980 trat dann als neuer Gedanke der **Qualitätszirkel (QZ)** ins betriebliche Rampenlicht.

Als „Eltern“ fungierten vornehmlich zwei Gründe: Einerseits nahm der Anspruch der Belegschaft zu, die historisch gewachsene Trennung zwischen Denken und Ausführen im Unternehmen aufzuweichen. Andererseits wuchs die Einsicht, dass Null-Fehler-Programme, Kostenreduktion und intelligentere Arbeitsweise nur mit der organisierten Einbeziehung der Mitarbeiterideen wirklich systematisch zu realisieren seien.

Mit dem den Japanern abgesehen Instrument des Qualitätszirkels wurde zusätzlich Teambildung, Führung, Kommunikation und Problemlösekompetenz angesprochen, aufgegriffen und trainiert. Das führte dazu, dass neben messbaren Einsparungen in Millionenhöhe Qualitätszirkel auch als wirkungsvolles Werkzeug der Personalentwicklung entdeckt und zunehmend genutzt wurden.

... und KVP

Vor ungefähr 10 Jahren kam es dann mit der „Entdeckung“ des mit seinem ursprünglichen japanischen Namen **Kaizen** genannten **Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)** zu dem dritten Entwicklungsschritt im Bestreben, permanente Verbesserungsaktivitäten im Betriebsgeschehen zu verankern. Wirtschaftlicher Druck bis hin zum Kampf ums Überleben, Qualitätsmanagementsysteme (ISO-Vorgaben) und Kundenforderungen waren und sind die Auslöser dafür. Heute ist KVP ein wesentlicher und messbarer Teil des Bemühens um wirkungsvollere und kostengünstigere innerbetriebliche Abläufe.

Auf allen Ebenen

Damit sind neue, motivierende und arbeitsplatzangepasste Formen zum KVP-Tun notwendig geworden. Zumal die Zeit endgültig vorbei ist, wo als KVP-Zielgruppe in erster Linie die ausführende Belegschaft galt. Und in der Tat: Zunehmend werden auch Funktionen mit hohen Ausbildungsvoraussetzungen und komplexen Anforderungen in die KVP-Anstrengungen einbezogen.

Ein Beispiel eines Zitates aus dem KVP-Auftrag für Ingenieurbereiche bei einem bedeutenden Schweizer Anbieter von IT-Entwicklungs- und Dienstleistungen belegt diese Entwicklung: „... **Fortschritt ist nur durch Veränderung möglich. Veränderung geschieht in wenigen großen Schritten, aber mit unzähligen kleinen Verbesserungen. Die Veränderung schreitet immer schneller voran und die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden immer anspruchsvoller. Deshalb ist ein Unternehmen, welches auch in der Zukunft bestehen will, darauf angewiesen, dass alle Mitarbeitenden auf jeder Stufe mithelfen, Fortschritte in allen Bereichen zu ermöglichen...**“.

Isolationsfördernde und insoweit menschlich vereinsamende Computer-Heimarbeitsplätze, übertriebener E-Mail-Einsatz in unheiliger Allianz mit verbaler Kommunikationsfaulheit und zunehmend auch Unbeholfenheit schreien förmlich nach einem Instrument wie dem

KVP, das Teamentwicklung, unkomplizierten Gedankenaustausch und betriebliches **Wir-Gefühl** fördert. Verstärkt wird dieser Bedarf, weil Vorgesetzte aufgrund eines permanenten Aufgabendrucks und dem sich daraus ergebenden entsprechenden Zeitmangel Mitarbeiterbedürfnisse beinahe zwangsläufig vernachlässigen müssen, was der Leistungsfreudigkeit nicht eben dienlich ist.

Dies hat zur Folge, dass die 20 Prozent Spitzenleister ebenso in die Mittelmäßigkeit absinken wie 60 Prozent der Belegschaft. Mit geeigneten KVP-Formen fühlen sich deshalb gerade auch die Spitzenleister wieder entlastet, aber auch ernst genommen und ziehen andere im Sog des „Lustleisters“ mit.

Schulung nötig

Gute Erfahrungen sind auch damit gemacht worden, dass als geeignete Antwort auf alarmierende und enttäuschende Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen KVP als Arbeitsinstrument geschult wird. Allerdings müssen die im KVP genannten Verbesserungsmöglichkeiten auch tatsächlich gemeinsam von Vorgesetzten und den Beteiligten akzeptiert und realisiert werden.

Die Pro-Argumente

Was spricht für die Einführung des KVP? Insbesondere diese Aspekte:

1. Die dadurch bewirkte bessere Leistungs- und Ergebnisorientierung:

- Optimierung von Kosten und Qualität
- Senkung von Bearbeitungszeiten
- bessere Wahrnehmung von Kundenbedürfnissen
- Unterstützung und optimierte Steuerung der ausführenden Bereiche.

2. Die bessere Kommunikation, Zusammenarbeit und Prozessgestaltung:

- Schnittstellenprobleme sind leichter zu entdecken und zu beseitigen
- Abteilungszuschnitte verlieren ihren Grenzcharakter

- Miteinander Reden wird offener und systematischer
- Unterschiedliche Denk- und Arbeitsstile erhalten Synergiecharakter
- Problemlöse- und Meeting-Kultur wird (dadurch) optimiert.

3. Bessere Mitarbeiterorientierung:

- Arbeitsplatzbedingungen verbessern sich
- Nervende Alltagsprobleme verringern sich
- Offenerer Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Hektik und Stress gehen zurück
- Motivation baut zuverlässiger auf.

Einfach – sichtbar – wirksam

Im BVW gibt es für den Einreicher keine Methodenvorgabe, außer dass der Bearbeitungsprozess im herkömmlichen Ablauf langwierig und aufwendig ist. Mit Blick auf die betriebliche Realität kann der altbekannte Prozess des betrieblichen Vorschlagswesens deshalb auch etwas überspitzt als „Ideenkillermaschine“ bezeichnet werden. Aus dieser Erkenntnis heraus haben viele Unternehmen das altehrwürdige Vorschlagswesen mittlerweile ganz abgeschafft oder mit neuen Verfahren, neuem Elan und neuem Namen erfolgreich zu neuem Leben erweckt.

In vielen Unternehmen wurde das Vorschlagswesen auch ganz generell vom Qualitätszirkel abgelöst. Im Qualitätszirkel treffen sich regelmäßig mehrere Personen aus der gleichen Abteilung oder aus einer Prozesskette, um entdeckte Schwachstellen und **Optimierungsmöglichkeiten** gemeinsam zu bearbeiten. Für Schnittstellen-Themen werden abteilungsübergreifende Teams gebildet. Ein Qualitätszirkel-Team bleibt solange zusammen, bis ein größeres Projekt oder eine Summe von kleineren Themen abschließend bearbeitet ist. Geleitet werden Qualitätszirkel von einem speziell geschulten **Moderator**.

Eine vor allem von der Liechtensteiner Hilti AG bekannt gewordene Sonderform des Qualitätszirkels sind die **Lernzirkel**, die es ermöglichen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufwandschonend und nutzenoptimiert höher zu qualifizieren.

Ein KVP-Experte: „Die langjährige Erfahrung zeigt, dass diese Qualitätszirkel das Fundament für erfolgreiche KVP-Arbeit sind.“

Vier Gründe hierfür:

1. QZ binden mehrere Personen in die Suche nach Verbesserungen ein. Einander zuhören müssen, verschiedene Erfahrungen und Meinungen akzeptieren, voneinander lernen, multikulturelle Unterschiede ebenso wie unterschiedliche Arbeits- und Denkstile erleben, schweißt die Teams zusammen. Und – macht auch Spaß!

2. Auch dem KVP gegenüber skeptisch Eingestellte erleben durch das QZ-Tun den Erfolg der Verbesserungsideen.

Ein Beispiel: Von einem neuen Auto ist man auch erst überzeugt, wenn eine Probefahrt gemacht worden ist. Je öfter man mit dem Auto verschiedene Situationen durchlebt hat, desto vertrauter wird man mit dem Auto. So ist es auch mit dem QZ im Blick auf den KVP: Man muss die Wirkung erfahren!

3. Die im QZ angewandten Problemlöse-, Visualisierungs- und Moderationstechniken werden auch sonst im Arbeitsverlauf angewandt. In der täglichen Kommunikation wird weniger zerredet, missverstanden und nichtentschieden. Ein durch Untersuchung untermauertes Beispiel aus der IT-Branche ergab, dass die Sitzungen um 1/3 kürzer und effizienter wurden.

4. QZ ist ein Übungsgelände für Führungsarbeit. Festgefahrene Führungsmuster werden aufgeweicht und verbessert, Anwärter für Vorgesetztenpositionen können beweisen, dass sie auch genügend soziale Kompetenz mitbringen. Nirgendwo anders werden Vorgesetzte in ihrer Führungsstärke so durchschaubar wie im Qualitätszirkel.

Die modernste und effektivste KVP-Form für Betriebsangehörige mit überdurchschnittlicherem Ausbildungsstand und komplexen Berufsanforderungen ist Experten zufolge der „**KVP-Button**“. Immer dann, wenn eine Verbesserungs-idee oder wieder einmal ein lästiges Ärgernis auftaucht, erfolgt der Druck auf eine definierte PC-Taste. Dieser Befehl öffnet am Bildschirm ein Notizblatt, wo der Gedanke notiert werden kann. Damit wird das „Verges-

sen – Verdrängen – Verschieben“ verhindert.

Gleichzeitig sehen nach Benutzung des KVP-Buttons alle Teammitglieder, wo der Schuh gerade drückt oder welche Ideen vorhanden sind. Anschließend kann mit einem einfachen Klick wieder in das aktuelle Dokument zurückgekehrt werden. Die Beurteilung der Wichtigkeit, Zuweisung der Ideenbearbeitung sowie Statuskontrolle von in Arbeit befindlichen Verbesserungsmaßnahmen erfolgt einmal wöchentlich oder im Rahmen der Abteilungssitzung. Als Informationsmittel, KVP-Diskussionsanstoß und Marketing-Instrument empfiehlt sich ein **KVP-Brett**. Es gibt Unternehmen, bei denen über zentral angeordnete Bildschirme neben Leistungsdaten auch KVP-Informationen dargestellt werden.

KVP-Training

Gerade Betriebsangehörige mit überdurchschnittlichem Ausbildungsstand verfügen in der Regel auch über eine schnelle Auffassungsgabe. Auch vielschichtiger Inhalte werden von ihnen deshalb rasch aufgenommen und verstanden. Die **KVP-Grundlagen** und interne KVP-Organisationsplanung kann deshalb an einem Tag behandelt werden. Dann zeigt die Erfahrung aber, dass auf dem Gebiet von **arbeitstechnischen Komponenten** wie z.B. Methoden zur Ideensammlung, effizienten Problemlöse- und Lösungsfindungsmethoden, Spielregeln der Teamarbeit, Nachholbedarf besteht.

Für den KVP-Fachmann ist es deshalb empfehlenswert, im Rahmen eines 2-Tage-Trainings eine gemeinsame Wissensgrundlage über effiziente Methoden und deren Anwendung zu schaffen. So bildet sich eine kollektive **Verständnis- und Verständigungsgrundlage**, die sich auch in anderer Hinsicht positiv auswirkt. Die gelernte „gemeinsame Sprache“ hilft, dass zum Beispiel Techniker, Organisations-, Finanz- und Produktionsspezialisten in der Zusammenarbeit schneller und motivierter zu umsetzungsfertigen Ergebnissen kommen. Effiziente **Schulung** und anschließend dosiertes **Coaching** sichert damit gute KVP-Ergebnisse und hohe KVP-Motivation.

KVP-Tipps vom Praktiker

Tipps, um die KVP-Klippen zu überwinden:

1. Nicht nur von KVP, sondern einfach von Verbesserung sprechen. Bekanntlich lösen Neuerungen immer auch Widerstände aus. Kein vernünftiger Mensch allerdings wird sich exponieren und Verbesserungen in Frage zu stellen.

2. Keine Diskussion darüber, ist das ein KVP-Beitrag oder nicht! Auch hier gilt wieder: Wir sprechen von Verbesserung mit dem auszuweisenden Nutzen. Es spielt auch keine Rolle, ob das nur ein minimaler Verbesserungsbeitrag oder ein Millionen-Highlight ist. Jede Verbesserung zählt.

3. KVP wird fixer Bestandteil der regelmäßig stattfindenden Gruppen- oder Abteilungssitzungen. Vorgesetzte nehmen hier die Führungsaufgabe wahr.

4. Eine ausgewogene Mischung aus Projekten mit Tiefgang (QZ) und individuell zu bearbeitenden Ideen lässt unterschiedliche Verbesserungsmaßnahmen zu, von denen einerseits das Unternehmen und andererseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren.

5. Kurze Schulung über KVP-Grundlagen und Techniken für alle Beteiligten durch erfahrenen KVP-Spezialisten. Die Schulung wird bereits mit echter KVP-Arbeit verbunden.

6. Der/die KVP-Verantwortliche muss auf Management-Ebene angesiedelt sein. KVP ist Teil seiner oder ihrer Funktionsbeschreibung und Qualifikationskriterium.

7. KVP benötigt Marketing (= Unterstützung) in Form von Belohnung, viel Information über Erfolge und andere Aktionen. H.V.

Literaturhinweis

Masaaki Imai: Gemba Kaizen – Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz. Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, München 1997, 340 Seiten

Heinz-Kurt Wahren: Erfolgsfaktor KVP. Verlag C.H. Beck, München 1998, 191 Seiten

Klaus Bieber: Effizientes Office-Management mit Kaizen. Verlag moderne industrie, Landsberg 2001