



VERSUS

Frank Menzel

Einfach besser arbeiten

**KVP und Kaizen –
Kontinuierliche
Verbesserungsprozesse
erfolgreich gestalten**

Zur Reihe «Versus kompakt»

Die einzelnen Bände dieser Reihe setzen sich grundsätzlich aus drei Teilen zusammen.

- Der *erste Teil* enthält eine Einführung, die einen Überblick über die wichtigsten Fragen und Probleme des Gesamthemas geben soll. Zahlreiche ► Querverweise auf die Stichworte im zweiten Teil erleichtern die Orientierung und geben Ihnen die Möglichkeit, zu einzelnen Themen und Sachverhalten die vertiefenden Informationen zu finden.
- Im *zweiten Teil* werden einzelne Begriffe, Probleme, Modelle und Instrumente des Themas vertieft behandelt. Die einzelnen Stichworte sind alphabetisch geordnet und werden jeweils auf einer Doppelseite erläutert. Hier helfen Ihnen die ► Querverweise dabei, die einzelnen Stichworte zu vernetzen.
- Ein *dritter Teil* enthält Fallstudien oder Beispiele.
- Auf der *Webseite* zur Buchreihe (www.versus-kompakt.ch) kann der Leser Formulare und Checklisten abrufen, downloaden und ausdrucken, um sie in der Praxis verwenden zu können. Es finden sich auf der Webseite zudem Lösungen zu den Fallstudien.
- Folgende Symbole helfen Ihnen, sich im Buch zurechtzufinden:



Bei der Lupe finden Sie vertiefende Texte. Dies können Beispiele, Exkurse, Regeln, Übungen oder Interviews sein.



Bei der Glühbirne finden Sie Praxistipps, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene umzusetzen.



Beim aufgeschlagenen Buch finden Sie weiterführende Literaturtipps und -empfehlungen sowie Weblinks.

Vorwort

Inhaltsverzeichnis

KVP und Kaizen im Überblick

1	Den KVP gestalten	10
1.1	Was ist der KVP und wie funktioniert er?	10
1.2	Wer hat welche Aufgaben im KVP?	17
1.3	Wie wird ein KVP aufgebaut?	24
2	Den KVP anwenden	31
2.1	Wie wird der KVP ins Unternehmen eingeführt?	31
2.2	Wie wird ein KVP zu einem nachhaltigen Erfolg?	35

KVP und Kaizen von A bis Z

Benötigte Ressourcen	40
Beteiligung der Mitarbeiter	42
Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	44
Desinteresse	46
Dokumentation von Ergebnissen	48
Effekte von KVP	50
Eingeschlafener KVP	52
Erfolgsfaktoren	54
FAQ (Frequently Asked Questions)	56
Führung im KVP	58
Geld- oder Sachprämie	60
Gruppendynamik	62
Guerilla-KVP	64
Ideenpyramide	66
Informationsstrategie zur Einführung	68
Interne Auditierung	70
Kaizen	72
Kennzahlen	74
Kick-off-Veranstaltung	76
KVP-Formate	78
KVP im Büro	80
KVP-Karte	82
KVP-Koordinator	84
KVP-Moderator	86
KVP-Philosophie	88
KVP-Review	90

KVP-Software	92
KVP-Tafel	94
KVP-Themen	96
Methoden im KVP	98
Motivation zur Teilnahme	100
PDCA-Zyklus	102
Persönlicher Arbeitsstil	104
Pilotbereich	106
Probleme im KVP	108
Projektplan zur Einführung	110
Prozessbegleitende Information	112
Rolle des Betriebsrates	114
Rolle des Mitarbeiters	116
Rote-Karte-Aktion	118
Schulung für KVP-Moderatoren	120
Sieben Arten der Verschwendung	122
Steuerungskreis	124
Stundenworkshop	126
Teamgedanke des KVP	128
Unternehmenskultur	130
Visualisierung	132
Wertschätzung und Anerkennung	134
Widerstand	136
Zielsetzung im KVP	138

KVP und Kaizen: Beispiele

Manometerschutz	143
Ablage	144
Schachtverkleidung	145
Kleinteilzuführung	146
Schnellspannvorrichtung	147
Feuerwehrwagen	148
Prüfsiegel	149
Eckschaufeln	150
Gurtband	151
Heißklärer	152
Literatur zum Gesamtthema	153
Stichwortverzeichnis	155
Autor	159

KVP und Kaizen im Überblick

1 _____ Den KVP gestalten

1.1 _____ Was ist der KVP und wie funktioniert er?

Der Messschieber wandert durch die Vibration der Maschine langsam zum Rand der Abdeckung. Jetzt genügt ein kleiner Schubs und er fällt. Genau das passiert, als der Maschinenbediener die Anzeige kontrolliert. Er wischt mit dem Ärmel des Arbeitskittels über den Messschieber und stürzt ihn in die dunkle Tiefe des Maschinenkörpers. Das passiert zum dritten Mal in diesem Monat, sodass der Bediener schon eine gewisse Routine und Fingerfertigkeit in der folgenden Prozedur erlangt hat: Abdeckung abschrauben, Taschenlampe holen, Messschieber mit einem zur provisorischen Angel umgerüsteten Zollstock herausfischen. Die Chance, diesem Schauspiel noch ein viertes oder fünftes Mal in diesem Monat beiwohnen zu dürfen, stünden nicht schlecht – wäre der Bediener jetzt nicht so genervt, dass er beschließt, das Problem ein für alle Mal zu beseitigen. Er bastelt sich aus einem stabilen Pappkarton eine kleine Ablage für den Messschieber und befestigt sie mit Doppelklebeband an der Maschine. Ein Problem ist erkannt, eine Idee gefunden, eine Verbesserung umgesetzt. Bereits nach kurzer Zeit fällt den Kollegen die Veränderung auf und einige erkennen den Nutzen und beginnen mit dem Nachbau für ihren eigenen Arbeitsplatz. Irgendwann kann der Produktionsleiter die Provisorien aus Pappe nicht mehr sehen und weist den Betriebsmittelbau an, sie durch stabile Standards zu ersetzen. Eine Idee macht Karriere und wird zur Selbstverständlichkeit.

In diesem Beispiel hat ein Mitarbeiter gehandelt und eine Verbesserung ist entstanden, die für ihn Arbeitserleichterung ist und für die Firma gleichermaßen Einsparungen, nämlich den Wegfall der Rettungsaktionen, zur Folge hat. Schaut man dagegen in den betrieblichen Alltag, bleibt es häufig beim «Man müsste mal ...». Zu viele Faktoren sprechen dagegen, sich konstruktiv mit dem Problem auseinanderzusetzen:

- Keine Zeit («Tagesgeschäft hat Vorrang!»),
- keine Lust («Die anderen machen ja auch nichts!»),
- keine Erlaubnis («An den Maschinen darf nichts verändert werden!»),
- keine Motivation («Ich hätte schon gute Ideen, aber wenn ich nichts dafür kriege ...»/«Dafür werde ich nicht bezahlt!»),
- keine Ansprechpartner («Da bräuchte ich Hilfe, aber wenn ich frage, bekomme ich nur dumme Sprüche zu hören!»).

Und so bleibt erst einmal alles beim Alten, es wird lieber gemeckert als gehandelt, und die Probleme schlagen auf die Stimmung. Genau an dieser Stelle setzt der kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP (engl. Continuous Improvement Process CIP) an.

Die Grundidee im kontinuierlichen Verbesserungsprozess lautet: Statt zu nörgeln oder denselben Fehler immer wieder zu machen, halten die Mitarbeiter Probleme schriftlich fest oder machen Verbesserungsvorschläge, die ihren Arbeitsplatz betreffen. Dadurch unterscheidet sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess von anderen Veränderungsprozessen: Zu Beginn kann beim KVP durchaus «der Blick durch die Problembrille» stehen – das heißt, es reicht zunächst, wenn der Mitarbeiter ein Problem beschreibt, ohne gleichzeitig eine Lösung zu haben. Um die wahrgenommenen Potenziale und Ideen dann systematisch zu nutzen, bedarf es einer Organisation und einer Infrastruktur, die die Umsetzung der Ideen unterstützt.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist als strategisches Instrument üblicherweise bei der Geschäftsführung verankert, um seine Bedeutung hervorzuheben und den disziplinarischen Durchgriff auf die einzelnen Unternehmensbereiche zu gewährleisten. Die Geschäftsführung definiert die strategischen Ziele und entscheidet, wie sie die ► benötigten Ressourcen zur Verfügung stellt. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, werden Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für den Prozess definiert und die benannten Mitarbeiter qualifiziert. Weiterhin delegiert die Geschäftsleitung an die benannten KVP-Verantwortlichen den Aufbau der Infrastruktur. Dazu gehören beispielsweise das Prämiensystem (► Geld- oder Sachprämie, ► Wertschätzung und Anerkennung), die ► Visualisierung von KVP-Umsetzungen, ► KVP-Karten, die Gestaltung der ► KVP-Tafel etc. Die Mitarbeiter ihrerseits schreiben Ideen auf Karten oder liefern, da sie ja die Experten für ihre Arbeit sind, Problembeschreibungen aus ihrem Arbeitsbereich. Die Vorschläge der Mitarbeiter werden dann zeitnah geprüft. Erfahrungsgemäß können viele Vorschläge unmittelbar umgesetzt werden. Bei größeren Problemen werden Lösungen im Team erarbeitet, in einen Maßnahmenplan überführt, umgesetzt und überprüft. Die ► Motivation, am kontinuierlichen Verbesserungsprozess teilzunehmen, kann durch ein Prämiensystem gestützt werden. Ein Mess- und Informationssystem macht über ausgewählte ► Kennzahlen die Veränderungen für alle Beteiligten sichtbar und die Erfolge messbar. Das ist das Grundprinzip in der täglichen, praktischen Durchführung von KVP.

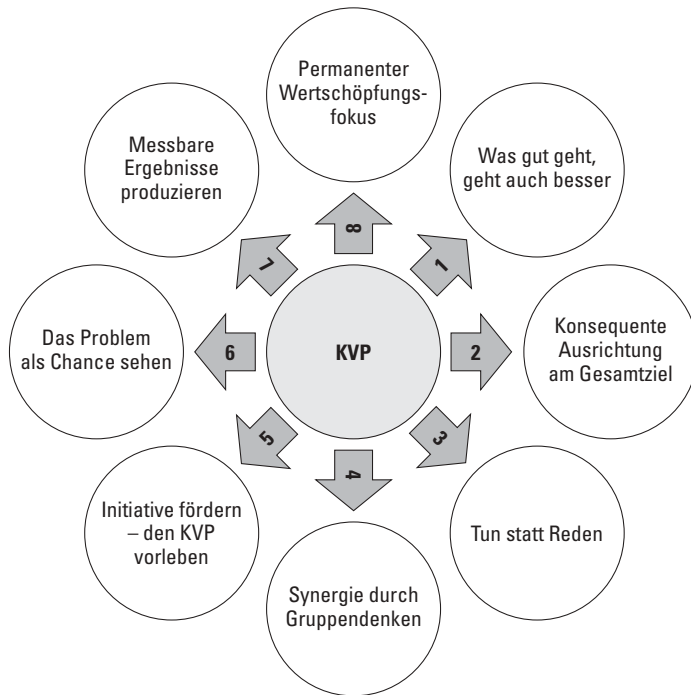
Fasst man den Blickwinkel etwas weiter, so kann man auf der organisatorischen Ebene das übergeordnete theoretische Konzept des KVP wie folgt beschreiben: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess bezeichnet die ständige Verbesserung in kleinen Schritten, die von Mitarbeitern im Rahmen vorhandener Prozesse durchgeführt wird. Der KVP fordert die Mitarbeiter dazu auf, sich mit ihren Arbeitsprozessen kritisch auseinanderzusetzen, generell stärker in Prozessen als in Abteilungen oder Hierarchiestufen zu denken und die eigenen Ideen in die Teamarbeit einzubringen. Beim KVP werden die betrieblichen Verbesserungsprozesse nicht mehr allein als Managemententscheidungen von oben oder von außen vorangetrieben, sondern es erfolgt zusätzlich eine breite Mobilisierung von unten, also auf der Ausführungsebene. Das heißt, die Qualität wird auch genau an dem Ort sichergestellt, an dem sie entsteht – nämlich an jedem einzelnen Arbeitsplatz.

Zugegeben, die Idee ist nicht neu. Der Industrielle Alfred Krupp hatte bereits 1872 in seinem 72 Paragraphen umfassenden Generalregulativ zur Geschäftsführung und Unternehmensorganisation den Hinweis darauf gegeben, dass Verbesserungsvorschläge seitens der Belegschaft stets dankbar entgegenzunehmen seien – ein Gedanke, aus dem das heutige ► betriebliche Vorschlagswesen (BVW) und in ähnlicher Form auch das sogenannte Neuererwesen in der DDR hervorgegangen sind.

Näher verwandt mit der ► KVP-Philosophie ist jedoch das japanische ► Kaizen, das genau wie der KVP nicht am fertigen Verbesserungsvorschlag eines einzelnen Mitarbeiters, sondern bereits an der Problemwahrnehmung im Team ansetzt, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Die Begriffe KVP und Kaizen werden in der Regel synonym gebraucht. Lediglich in der Stringenz der Umsetzung macht sich der kulturelle Hintergrund gelegentlich bemerkbar.

Allen genannten Methoden gemein ist, dass sie versuchen, die Ideen der Mitarbeiter durch einen institutionalisierten Rahmen in einem standardisierten Ablauf zu bearbeiten, zu prüfen, umzusetzen oder abzulehnen. Gleichzeitig stellt die Freiwilligkeit der Teilnahme ein zentrales Gestaltungselement eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dar. Um dennoch eine hohe ► Motivation zur Teilnahme zu erreichen, versucht man daher, KVP weniger als eine Methode anzuwenden, sondern mehr die ► KVP-Philosophie in die Unternehmenskultur zu integrieren (Abbildung 1).

Abb. 1: Die acht Grundsätze der KVP-Philosophie



Dabei ist entscheidend, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nicht primär als Rationalisierungsprozess zu begreifen, sondern auch die vielen kleinen Ideen, von denen kaum finanzielle Effekte ausgehen, zu würdigen. Denn sie sind die Basis der ► Ideenpyramide und Grundlage für die ► Motivation zur Teilnahme der Mitarbeiter am KVP. Wer hingegen davon ausgehen muss, dass die eigenen Ideen und Vorschläge zum Abbau von Arbeitsplätzen dienen, wird sich in der Regel nicht sonderlich engagiert beteiligen, zumal wenn er befürchten muss, langfristig selber betroffen zu sein. Andererseits ist natürlich auch klar, dass von Unternehmensseite die Effizienzsteigerung ein Grundbaustein aller Überlegungen bei der Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Unternehmen ist.

Dazu ein Gedankenexperiment: Angenommen, Sie arbeiten erfolgreich in einem Unternehmen und leiten einen Bereich, der mit Arbeit voll ausgelastet ist. Nun werden Sie aufgefordert, mit Ihrem

Bereich oder gar im gesamten Unternehmen im nächsten Jahr eine zehnprozentige Effizienzsteigerung zu erreichen – was würden Sie tun? Viele Führungskräfte würden, mit dieser Herausforderung konfrontiert, wahrscheinlich Effizienzsteigerungsprogramme, Geschäftsprozessneuordnungen oder schlicht Rationalisierungsprogramme als Lösungsansätze nennen. Diese Programme werden üblicherweise top-down eingeführt, und der Mitarbeiter wird vor vollendete Tatsachen gestellt und hat sich in die Auswirkungen der Veränderung an seinem Arbeitsplatz zu fügen. Neben erheblichen Reibungsverlusten in der Umsetzung kommt es hier regelmäßig zu Resignation, Unverständnis und damit zu einem teilweise drastischen Motivationsabfall bei den betroffenen Mitarbeitern. Zudem sind die erwarteten Effizienzsteigerungen keinesfalls sicher.

Zu diesen üblicherweise top-down initiierten Prozessen stellt KVP einen Gegenpol dar und gibt den Mitarbeitern bottom-up die Gelegenheit, Inhalte, die ihren eigenen Arbeitsplatz betreffen, schrittweise zu verbessern und so zum Unternehmenserfolg und zur eigenen Zufriedenheit beizutragen. Letztlich entsteht in der Summe der vielen kleinen Verbesserungen auch eine große Veränderungswirkung, an der die Mitarbeiter mitgestaltet haben und hinter der sie stehen (Abbildung 2).

Unternehmen, die auf diese Weise mitdenkende Mitarbeiter haben, sind auf Dauer erfolgreicher und wettbewerbsfähiger, weil sie das evolutionäre Prinzip des KVP zur Weiterentwicklung nutzen und so unnötige Ausgaben oder Verschwendung kontinuierlich entdecken und eliminieren. Der gedankliche Ansatz hierzu ist die Überlegung, dass jedes Produkt mit seiner Vollendung bereits den ersten Schritt seines Verfalls erlebt, der dann, sofern ihm nicht kontinuierlich

Abb. 2: In kleinen Schritten zum Erfolg

