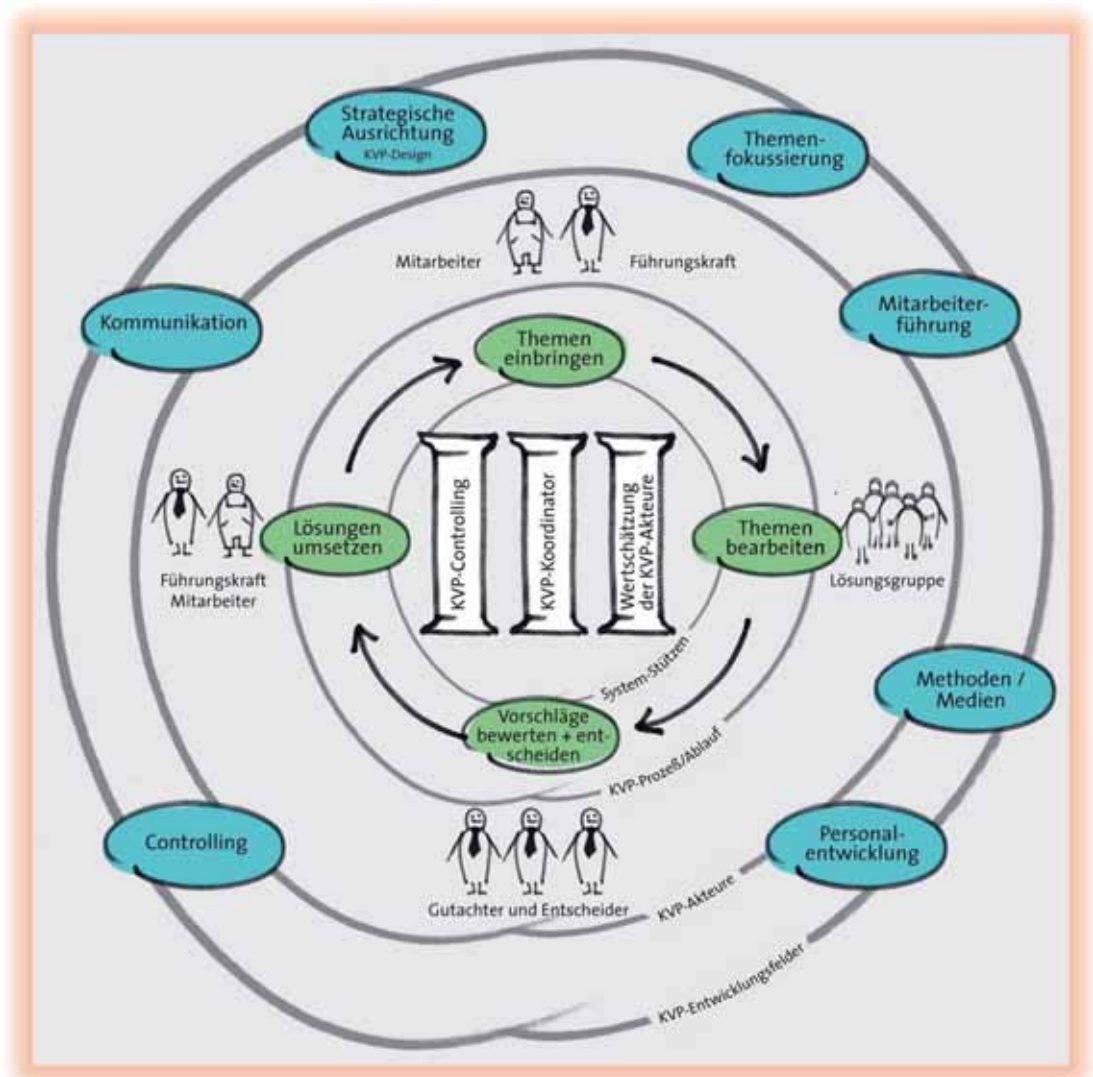


Thomas Hoffmann | Silke Balbierz

Das **KVP-Arbeitsbuch** für kleine und mittlere Unternehmen



Thomas Hoffmann, Silke Balbierz

Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen

Kontinuierliche Verbesserungen
professionell gestalten

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen wurde als Projekt des RKW-Kompetenzzentrums Eschborn durchgeführt und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie aus Mitteln der beteiligten Firmen finanziert.

ISBN 978-3-89673-543-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2010

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternefeld

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Illustrationen: Carola Vöth, Grafisch, Büro für Grafikdesign

Layout: Claudia Weinhold

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen

1.	Arbeiten mit dem KVP-Arbeitsbuch	9
2.	Beobachtungen aus der Praxis	10
2.1	KVP: Motor für Innovationen oder Fassade ?	10
2.2	KVP-Systembeschreibung	12
2.3	Typische KVP-Verlaufsmuster	14
2.4	KVP-Entwicklungsfelder.....	22
3.	KVP-Toolbox	24
3.1	Diagnosetool	26
3.2	KVP-Tools	30
	Strategische Ausrichtung und Systemdesign (S1 - S5)	32
	Themenfokussierung (T1, T2).....	44
	Controlling (C1, C2).....	48
	Methoden und Medien (M1 - M3).....	54
	Mitarbeiterführung (F1).....	60
	Personalentwicklung (P1 - P5).....	63
	Kommunikation(K1 - K6)	78
3.3	Arbeitsblätter zu den Tools.....	92
4.	KVP-Praxisbeispiele	116

Vorbemerkungen

Verbesserungsprozesse sind Bestandteile menschlichen Arbeitens. Wozu dann aber KVP-Systeme? Eine Antwort darauf gibt das ‚K‘ in KVP: kontinuierlich. KVP-Systeme sorgen dafür, den Fluß der Verbesserungen zu verstetigen. Sie sorgen dafür, dass es nicht bei den guten Ideen bleibt, sondern dass diese gemeinsam besprochen und auch kontinuierlich umgesetzt werden.

Das klingt einfach, ist es aber nicht, wenn man bedenkt, dass es dabei vor allem darum geht, all die Blockaden und Widerstände, die es in Organisationen gegenüber Verbesserungsimpulsen gibt, nicht zum Zuge kommen zu lassen, beziehungsweise diese sinnvoll zu bearbeiten, um ihre Wirkungen mindestens zu schwächen.

Keine Arbeitsplanung, kein Arbeitsgestaltungsdesign vom ‚grünen Tisch‘ kann das bringen, was an Verbesserungsideen – mitsamt ihren positiven ökonomischen Effekten – im Prozeß des Arbeitens entsteht. Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter und deren sich darauf gründende Verbesserungsideen – Faktoren, die der Taylorismus ausschließen wollte – will KVP systematisch integrieren und nutzen. Wo dies gelingt entstehen für ein Unternehmen auf Dauer erhebliche betriebswirtschaftliche Kosteneinsparungen sowie auch Innovationen. Darüber hinaus entstehen positive Lern- und Motivierungseffekte bei den Mitarbeitern. Gut gemanaget ist KVP insofern ein sich selbst verstärkender und verbessernder Prozeß.

Hinzu kommt ein weiteres: KVP eignet sich auch dazu, ein Unternehmen mit den Wahrnehmungen seiner Mitarbeiter ‚zu versorgen‘ und so seine Selbstbeobachtungskompetenz laufend zu verbessern. Darauf kann heutzutage kein Unternehmen mehr verzichten wenn es wettbewerbs- und marktfähig bleiben will. Auf den Aspekt der Selbstbeobachtungskompetenz haben wir bei der Entwicklung der KVP-Tools besonderen Wert gelegt.

KVP ist insofern heutzutage für jedes Unternehmen unverzichtbar. Ein wichtiges Ergebnis unserer Untersuchung ist zudem, dass in der Praxis erheblicher Bedarf besteht, KVP in zwei Richtungen zu erweitern. Zum einen in Richtung Transfer der KVP-Erfahrungen hinsichtlich Gestaltung der immer wichtiger werdenden dialogisch-interaktiven Bestandteile der Arbeitsprozesse in der Produktion, und zum anderen in Richtung auf die indirekten Unternehmensbereiche (Arbeitsvorbereitung, Vertrieb, Konstruktion) im Sinne eines KVP-Managementsystems zur Geschäftsprozeßoptimierung. Es geht also zukünftig um den Transfer des KVP-Wissens und der KVP-Erfahrungen in neue Verbesserungsthemen sowie in andere Unternehmensbereiche, die bislang überwiegend nicht in KVP einbezogen sind.

Das vorliegende KVP-Arbeitsbuch ist Ergebnis eines integrierten Forschungs-, Beratungs- und Entwicklungsprozesses. Wir haben KVP in mittelständischen Produktionsunternehmen untersucht, diese beraten und zugleich KVP-Tools entwickelt und erprobt. Den Unternehmen, die uns dabei unterstützt haben, möchten wir an dieser Stelle herzlich danken. Es sind dies die Firmen Feinguss Blank GmbH, Präschu Umformtechnik GmbH, Promera Ettlingen Feinschneidtechnik GmbH, Kurz Kunststoffe GmbH und IKO Isidor Kurz Werkzeug- und Formenbau GmbH & Co.KG. Sie alle haben wesentlich zum Gelingen und zur konkreten Gestaltung des KVP-Arbeitsbuches beigetragen. Wir danken auch dem RKW Baden-Württemberg, das uns durch viele Gespräche und Hilfe bei der Durchführung von Projektworkshops sehr unterstützt hat.

Unser besonderer Dank gilt der Designerin Carola Väth von Grafisch, Büro für Grafikdesign in Wackersberg, die die Titelseite sowie die Illustrationen und Piktogramme auf eine Art gestaltet hat, die wir als sehr gut passend zu unserer Arbeitsweise und zum Charakter des Arbeitsbuches empfinden.

kvp:

KONTINUIERLICHE
VERBESSERUNGS
PROZESSE

1. Arbeiten mit dem KVP–Arbeitsbuch

Dieses Arbeitsbuch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und KVP-Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen sowie an KVP-interessierte Berater beziehungsweise Institute und Verbände, die auch in beratender Funktion tätig sind (Kammern, Branchenverbände, Forschungsinstitute mit starkem Anwendungsbezug und andere).

Die Tools lassen sich in unterschiedlichen betrieblichen Anwendungssituationen nutzen und spezifisch anpassen, indem man die jeweils zugehörigen Arbeitsblätter (siehe Abschnitt 3.3) als Word- oder Excel-Dateien aus dem Internet herunterlädt (www.rkw.de/kvp) und dann so verändert, wie man sie braucht.

Die Nutzer der Toolbox – Unternehmen und Berater – haben die Möglichkeit und sind ausdrücklich eingeladen, ihre KVP-Erfahrungen, -Praxisbeispiele, -Tools, -Arbeitsblätter und anders in die Toolbox im Internet einzuspeisen und so zu deren Weiterentwicklung beizutragen. Das geht über die KVP-Entwicklungsplattform des RKW-Kompetenzzentrums (www.rkw.de/kvp), die genauso wie die Toolbox nach den sieben betrieblichen KVP-Entwicklungsfeldern (siehe Kapitel 2.4) strukturiert ist. Das RKW wird die neuen Tools der Entwicklungsplattform jeweils in die Toolbox integrieren (www.rkw.de/kvp). Auf diese Weise soll die Toolbox wachsen, sich veränderten Bedingungen anpassen, neue Praxiserfahrungen und Ideen aufnehmen, um so den Praxisbedürfnissen der Unternehmen immer besser gerecht werden zu können.

Das RKW Kompetenzzentrum wird interessierte Unternehmen, die KVP nutzen, ein- bis zweimal jährlich zu einem Erfahrungsaustausch-Workshop einladen.

Ziel ist, einen internetgestützten Verbesserungsprozess für KVP in Netzwerkstrukturen zu etablieren.

Die meisten Tools dieses Arbeitsbuches (siehe Kapitel 3) können von Unternehmen ohne externe Beratung genutzt werden. Dort wo dies nicht der Fall ist, haben wir es ausdrücklich vermerkt.

Übersicht über die KVP–Toolbox

Strategische Ausrichtung und System-design	Themen-fokussierung	Controlling	Methoden/ Medien	Mitarbeiter-führung	Personal-entwicklung	Kommuni-kation
S1 Workshop KVP-System	T1 Checkliste KVP-Themen	C1 System sinnvoller KVP- Kennzahlen	M1 KVP-Bespre- chung	F1 Empfeh- lungen KVP-unter- stützender Führungsstil	P1 Anforde- rungsprofil KVP-Koordi- nator	K1 Beobach- tungsmodell tangentele Kommunika- tion
S2 Katalog System- fragen	T2 KVP Thema des Monats	C2 KVP-Nutz- wertanalyse	M2 Blitz-KVP		P2 Anforde- rungsprofil KVP- Moderator	K2 KVP-Tag
S3 Checkliste Interessen und Rollen bei Beset- zung der KVP-Positi- onen			M3 KVP-Work- shop		P3 Lernkarte	K3 Infotafeln
S4 Workshop KVP- Neubeginn					P4 Koordinatoren- Coaching	K4 KVP-Ausstel- lung
S5 Matrix Ent- scheidungs- rechte					P5 Empfehlungen Belohnung/ Wertschät- zung	K5 KVP-Markt- platz
						K6 Beobach- tungsmodell Ausblenden von Problemen

4. KVP-Praxisbeispiele⁸

Unternehmensbeispiel A

Rahmenbedingungen des Unternehmens

A ist ein Unternehmen der Metallbearbeitung, das vorwiegend Press- und Schnitteile in großen Serien für große Kunden produziert.

Am Standort werden 65 Mitarbeiter beschäftigt. 2004/5 – bei Einführung von ViT (ViT = Verbesserungen im Team), dem KVP-System von A – waren es noch circa 80.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sieht die Geschäftsleitung im wesentlichen zwei Stellschrauben: die kontinuierliche Verbesserung der Produktivität durch technische und organisatorische Maßnahmen und die Senkung der Kosten. Für beides wird KVP/ViT von der Geschäftsleitung als wichtig angesehen. Die Muttergesellschaft übt hier einigen Druck aus.

Zur Verbesserung der Kapazitätsauslastung hat A in 2006 eine 4. Schicht in der Produktion eingeführt, so dass die teuren neuen Maschinen rund um die Uhr laufen.

Jährlich durchgeführte Erhebungen zeigen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit hoch ist. Allerdings wird (von den KVP-Moderatoren) kritisch eingewandt, dass ein ganz anderes Bild entstünde, wenn man dieses Ergebnis ‚auf die Goldwaage‘ lege.

Der Betriebsrat wird von der Geschäftsleitung als mächtig und gewerkschaftsorientiert beschrieben, wodurch Produktivitätssteigerungen an einigen Stellen Grenzen gesetzt seien (zum Beispiel bei der Arbeitszeit).

Beschreibung des aktuellen KVP-Systems

Neben ViT, dem KVP-System für die kleinen, inkrementellen Verbesserungen, besteht (länger schon als ViT) ein stärker auf fachliche Experten und größere, meist projektformig organisierte Verbesserungen ausgerichtetes KVP. Es ist als Rahmenbedingung für ViT anzusehen, ansonsten bleibt es hier außer Betracht.

Außerdem gibt es noch immer das traditionelle betriebliche Vorschlagswesen, das Verbesserungsvorschläge monetär vergütet. Der Betriebsrat hatte seinerzeit bei Einführung von ViT dessen Abschaffung verhindert, um Besitzstand zu wahren. Allerdings besteht es heute aus kaum mehr als einem nur selten benutzten Briefkasten.

⁸ Die folgenden Praxisbeispiele wurden auf Wunsch der Unternehmen anonymisiert.

Zusammengefasst gibt es also drei Ebenen des Verbesserungswesens:

- ViT für die kleinen Verbesserungen („was behindert mich immer wieder bei meiner Arbeit“);
- KVP für größere Projekte;
- Betriebliches Vorschlagswesen.

Für die Geschäftsleitung hat ViT hohe Piorität – auch wenn es Verbesserungen nicht mehr in dem Umfang wie in dessen Anfangsjahren bringt. Die Geschäftsleitung sieht die nach wie vor und prinzipiell als hoch eingeschätzten Potenziale von ViT zunehmend weniger ausgeschöpft und hat starkes Interesse daran, ViT wiederzubeleben. Schließlich fordert auch das QM-System des Unternehmens die Existenz eines funktionierenden Verbesserungssystems.

ViT – Strukturen, Abläufe, Akteure

In der Produktion gibt es drei ViT-Gruppen mit drei ViT-Moderatoren (ein Moderator aus der Werkzeuginstandhaltung, einer aus der Stanzerie und einer aus der Weiterverarbeitung). Die Gruppen tagen nach Bedarf. In den ersten Jahren des Bestehens von ViT gab es monatlich eine Gruppensitzung – heute nur noch zwei bis drei pro Jahr.

In den Gruppensitzungen, die jeweils von den Moderatoren einberufen werden, werden methodisch unterstützt (Kartenabfrage, Plakatformulare, Problemspeicher) Verbesserungsvorschläge gesammelt und besprochen, die der Moderator später vor dem Entscheidergremium (Geschäftsleitung, Leiter Kundenprojekte/Engineering, Produktionsleiter, KVP-Koordinator) präsentiert. Das Entscheidergremium generiert eine Liste von Verbesserungsvorschlägen (aus ViT, KVP und gegebenenfalls dem betrieblichen Vorschlagswesen), über die entschieden wird (Annahme oder Ablehnung) und die sukzessive abgearbeitet werden. Diese Liste wird auch zu Controllingzwecken genutzt. Als Kennziffern zur Bewertung der Erfolge von ViT gelten die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Zeiteinheit sowie die erzielten Kosteneinsparungen.

Die Moderatoren melden die Entscheidungen über die Verbesserungen zurück in die Gruppen, die dann an der Umsetzung der positiv entschiedenen Vorschläge beteiligt werden. Die umgesetzten Verbesserungsvorschläge werden dokumentiert.

Veränderungen bis heute

An den Strukturen und Abläufen von ViT hat sich folgendes geändert:

- Anders als in den Anfangsjahren präsentieren heute die Moderatoren den gesamten Problemspeicher ihrer Gruppen (nicht mehr lediglich die prioritär bewerteten Probleme) den Entscheidern, die dann frühzeitig entscheiden, welche in ViT bearbeitet werden, und welche nicht. Grund ist, dass die Gruppen immer häufiger Probleme benannt haben, die keine ViT-Themen sind (sondern eher zum Beispiel Instandhaltungs- oder Arbeitssicherheitsprobleme), und die frühzeitig aussortiert werden sollen.

- Die Anzahl der ViT-Sitzungen wie auch der Verbesserungsvorschläge hat erheblich nachgelassen (früher eine bis vier Sitzungen pro Monat, heute eine Sitzung pro Halbjahr mit normalerweise einem Thema pro Sitzung), was zum Teil mit der Einführung der 4. Schicht zusammenhängt, daneben aber gravierende tiefer liegende Gründe hat. Anspruch der Geschäftsleitung ist, pro Vierteljahr drei bearbeitete Themen zu bekommen.
- Früher haben die ViT-Sitzungen Entscheidersitzungen nach sich gezogen, heute ist es umgekehrt. Der Impuls zur Durchführung einer ViT-Sitzung geht von einer anberaumten Entscheidersitzung aus, dem Termin des Entscheidergremiums folgen die Termine der ViT-Sitzungen, die ohne Druck durch das Entscheidergremium gar nicht mehr zustande kämen.
- Am Anfang war die Teilnahme an ViT für die Mitarbeiter freiwillig. Später wurde sie – als immer weniger kamen – verpflichtend.
- Am Anfang ist ViT gut gelaufen, es gab genügend – überwiegend technische – Probleme (mit den alten Maschinen). Als dann diese Probleme weitgehend abgearbeitet und die neuen Maschinen da waren, sank die Motivation der Mitarbeiter, sich zu beteiligen, obwohl es auch weiterhin Probleme, allerdings mehr in den Abläufen, gab.

Schwierigkeiten und Probleme aus der Sicht der betrieblichen Akteure

- Die Motivation vieler Mitarbeiter, sich für ViT zu engagieren, hat – verglichen mit der Einführungs- und Anfangsphase, erheblich nachgelassen. Nur wenige – immer dieselben – engagieren sich noch in den Sitzungen. Die Beteiligung an ViT-Sitzungen bedarf zunehmend des sanften Drucks durch den Produktionsleiter. Dieser spricht vom „Negativdenken“ vieler Mitarbeiter im Zusammenhang mit ViT. Von manchen Mitarbeitern werden Aussagen kolportiert wie ViT sei eine „clevere Bescheißung“ und „Ideenklau“. Und: „Wenn ich in ViT was einbringe, muss ich’s auch lösen und habe die Arbeit. Halte ich besser den Mund.“ Viele Mitarbeiter sind (mittlerweile?) der Meinung, sie seien „zum Schaffen“ da, Verbesserungen seien nicht ihre Aufgabe. Es gibt auch die Haltung „warum soll ich mich in ViT engagieren, bei den wirklichen Problemen ist ja doch nichts zu machen.“ Ein Beispiel für die wirklichen Probleme, die in ViT nicht akzeptiert werden, seien die Raumprobleme.
- Der Anteil „falscher Themen“, die nicht in ViT, sondern woanders hin gehören, ist sehr hoch geworden (bis zu 80 % nach Aussage des Produktionsleiters): Instandhaltungsthemen (zum Teil aufgebauscht) und Arbeitssicherheitsprobleme werden als ViT-Themen eingebracht und müssen nachträglich wieder „ausgeschleust“ werden. Es wird die Frage gestellt, ob Mitarbeiter und Moderatoren hier nicht (mehr?) richtig zu unterscheiden vermögen. Die Vermutung der Moderatoren geht dahin, dass Instandhaltungsthemen deswegen bei ViT landen, weil sich auf dem normalen Weg nichts tut, sie verschleppt werden. Die Wartezeit, wenn man sich mit einem Instandhaltungsproblem direkt an die Instandhaltung wendet, sei zum Teil größer, als wenn man zum selben Problem eine ViT-Sitzung macht. ViT wird immer noch

als Möglichkeit der organisationalen Aufmerksamkeitsfokussierung angesehen, „ViT hat also einen Nutzen.“ Zugleich jedoch wird moniert, dass ViT-Probleme auch zu langsam bearbeitet werden, der Weg über ViT ein Umweg sei. Es entsteht der Eindruck, dass Probleme der Arbeitsablaufgestaltung bisher kaum als ViT-Themen wahrgenommen werden, aber durchaus vorhanden sind.

- Vermutet wird, dass es keine ViT-Probleme mehr gibt, alle bereits nach einem Problemstau im Gefolge der Einführung neuer Maschinen vor einigen Jahren bearbeitet und gelöst sind. Zugleich ist die Rede von „Super-ViT-Themen“, die es gibt, und die immer wieder neu entstehen. Ratlosigkeit besteht bei der resultierenden Frage, warum die meisten Mitarbeiter trotz guter Rahmenbedingungen (bezahlte Freistellung für ViT-Sitzungen) keine ViT-Themen mehr einbringen. In ihrer Not regen die Moderatoren in den Sitzungen selbst Themen an (was eigentlich nicht ihre Aufgabe ist), oder bringen eigene (zum Teil Instandhaltungs-)Themen ein. Vorläufiger Höhepunkt dieser Entwicklung ist eine Sitzung, in der der Problemspeicher leer blieb und der Moderator die Sitzung unverrichteter Dinge beenden musste, obwohl er die Mitarbeiter vorher aufgefordert hatte, sich Gedanken über mögliche ViT-Themen zu machen. „In der Sitzung sagen sie nichts, aber danach motzen sie ‚rum“. Mitunter sagen die Moderatoren den Mitarbeitern sogar die ViT-Probleme, die diese dann in der Sitzung einbringen (sollen)! Den Problemspeicher zu machen, sei für Moderatoren „ein Riesenproblem.“
- Seit die Produktion in vier Schichten läuft, ist es schwierig, die Mitarbeiter einer ViT-Gruppe zur gleichen Zeit an einen Tisch zu bekommen. Für die Anzahl der Schichten ist der Betrieb zu klein. Beim Übergang auf vier Schichten habe das Betriebsklima sehr gelitten, insbesondere auch die Bereitschaft, einander in der Arbeit zu helfen. Dies trägt – zusammen mit der immer geringeren Motivation der Mitarbeiter, sich an ViT zu beteiligen – zur Erosion des ViT-Systems bei. Besonders die Moderatoren betonen, dass beides jedoch auseinander zu halten sei.
- ViT (und dessen Akteure) wird von Mitarbeitern abgewertet, steht nicht mehr hoch im Kurs, wird nur noch durch Druck der Hierarchie (Produktionsleiter, Geschäftsleitung) am Leben erhalten. Die Moderatoren kommen sich, wenn sie zu einer Sitzung einladen wollen, gegenüber den Mitarbeitern „wie Bittsteller“ vor und müssen sich anhören, dass sie „selber schuld“ seien, wenn sie hier „den Kasper spielen“. Es gibt die ernst zu nehmende Meinung, dass es „die Moderatoren nicht mehr lang machen“.
- Die Umsetzung der ViT-Vorschläge wird zunehmend zum Problem. Es ist nicht ganz klar, wer ein Interesse daran hat, wer wirklich relevanter Promotor ist, wer den Umsetzungsprozess verfolgt, kontrollt. Die Koordinatorin arbeitet mit sehr gut gestalteten Formularen (zum Beispiel einem Auftragsblatt) und tut viel für die Transparenz der Prozesse. Trotzdem scheinen zunehmend negative Umsetzungserfahrungen (Verzögerungen und Mängel beim Feedback und anderes) bei den Mitarbeitern eine Rolle zu spielen: „Vieles wurde x-mal angegangen, aber immer noch nicht gelöst“. Als Beispiel wird die schlechte Luft in der Produktion genannt.

- Der Anteil der Mitarbeiter, die nicht gut lesen und schreiben, sich auch nicht gut verbal artikulieren können, ist relativ hoch. Es gibt insbesondere eine Reihe ausländischer Mitarbeiter, die bei Kärtchenabfragen und Verbalisierung von Problemen Schwierigkeiten haben. „Manche Mitarbeiter könnten, wollen aber nicht und manche wollen, können aber nicht“.
- ViT wird im Unternehmen auch als Fassade gesehen, ähnlich wie die Audits. Einerseits sei es üblich, über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg zu entscheiden, ohne Beteiligung, oft ohne Informationen, andererseits wird im ViT-Kontext gefordert: „bringt Eure Verbesserungsvorschläge ein.“ Wenn die Mitarbeiter durch die Führung frustriert werden, ziehen sie sich gegenüber ViT zurück. Allgemeiner formuliert: eine nicht-dialogische Mitarbeiterführung einerseits und ViT andererseits passen nicht zusammen.

Problemfelder und Ansatzpunkte aus externer Perspektive

- Der Teufelskreis der Moderatorenrolle im ViT-System besteht darin, dass die Geschäftsleitung von den Moderatoren ViT-Sitzungen und -themen fordert, sie entsprechend unter Druck setzt, die Moderatoren dem nachgeben, in ihrer Not Mitarbeiter zu Sitzungen überreden, in denen sie zunehmend „falsche“ Themen akzeptieren deren Resultate dann – zunehmend – vom Führungskreis verworfen werden. In der Folge gerät ViT – zunehmend – bei den Mitarbeitern in Misskredit, so dass schließlich von der Geschäftsleitung noch mehr Druck auf die Moderatoren ausgeübt werden muss, um neue Sitzungen und Themen zu generieren – womit sich der Teufelskreis schließt. Über die Zeit ist dieser Kreis eine Spirale geworden und die Moderatoren sind das Kettenglied, das dem wachsenden Druck des gesamten Systems am stärksten ausgesetzt ist. Es ist offensichtlich, dass an dieser Stelle ein Zerreißen droht.
- Mit ViT ausschließlich technische Probleme zu fokussieren, scheint nicht mehr sinnvoll, da diese überwiegend abgearbeitet sind. Ablaufprobleme sind de facto die ViT-Themen von heute. Aber ein entsprechender Wechsel ist weder kommuniziert, noch ist ViT darauf eingestellt. Da dieser Wechsel noch nicht vollzogen wurde, kommt es zu dem Widerspruch, dass in ViT bei gleichzeitigem Stau unbearbeiteter sogenannter Super-ViT- Themen ein akuter Themenmangel herrscht.
- Ablaufprobleme im Unternehmen (zum Beispiel innerhalb der Instandhaltung) bewirken, dass vieles im Unternehmen liegen bleibt, sich verzögert. ViT wird hier (immer noch) mitunter als ‚Überholspur‘ benutzt. Zugleich wird beklagt, dass ViT zu langsam, ein Umweg sei. Um diesen Gegensatz aufzulösen, wäre eine prioritäre Bearbeitung vorhandener Ablaufprobleme (eventuell durch ein neues KVP) der richtige Ansatzpunkt.

- Die Führungskräfte beteiligen die Mitarbeiter zu wenig, entscheiden über deren Köpfe hinweg und informieren zu wenig. Wenn diese Mitarbeiter sich zugleich in ViT engagiert und informiert beteiligen sollen, bleibt ihnen der Widerspruch divergierender kommunikativer Botschaften nicht verborgen und mindert ihre Motivation. Insgesamt entsteht das Bild, dass das Management Mitarbeiterpotenziale zu nutzen versucht, zugleich aber zu wenig für deren Pflege und Entwicklung tut.
- Es fehlt ein glaubwürdiger und angesehener KVP-Promotor im Unternehmen. Die Mitarbeiter nehmen dem Management insgesamt nicht ab, dass es mehr will, als lediglich eine ViT-Fassade.
- Der Ruf von ViT ist in einem Ausmaß ruiniert, dass nur ein kompletter Neuanfang mit neuem System, neuen (glaubwürdigen) Promotoren und vorhergehender Verabschiedung des Alten sinnvoll erscheint.
- Auf einer ganz anderen Ebene liegen die Probleme, die viele Mitarbeiter mit schriftlicher und verbaler Kommunikation haben. ViT gibt an dieser Stelle methodisch keine Hilfen. Dies scheint aber dringend erforderlich.

Empfehlungen, vorgeschlagene Interventionen, Beratungsleistungen

Es wird empfohlen, dass A einen völligen Neuanfang mit KVP macht, der auch kommuniziert und wahrgenommen wird als Neuanfang und nicht lediglich als kosmetische Aufbereitung des jetzigen Systems. Dies kann nur gelingen, wenn ein glaubwürdiger Schlussstrich gezogen wird und eine neue Zuständigkeit durch die Unternehmensleitung etabliert wird. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, auch neue Bezeichnungen einzuführen. Voraussetzung ist, dass der Führungskreis (eventuell gemeinsam mit dem Betriebsrat) für sich und für das Unternehmen klärt, was KVP für A zukünftig sein soll, welche Ziele damit verfolgt werden und wie dessen Organisation konkret aussehen soll.

Besonders wichtig ist die Kommunikation des Neuanfangs durch die Geschäftsleitung im Unternehmen. Sie sollte sehr sorgfältig vorbereitet werden und kann nur gelingen, wenn der erstgenannte Punkt realisiert ist.

Unternehmensbeispiel B

Rahmenbedingungen des Unternehmens

B ist ein Unternehmen der Metallbearbeitung, das mittels der Technologien Tiefziehen, Stanzen und Biegen Teile in großen Serien herstellt. Das Unternehmen wurde 1965 gegründet und befindet sich auch heute noch im Besitz der Gründerfamilie. Am Standort werden 140 Mitarbeiter beschäftigt. Das Kerngeschäft ist die Filtertechnik, ein – insbesondere wegen konkurrierender Billigprodukte aus Fernost – schwieriger Markt.

Außerdem werden Stanz- und Biegeteile, Tiefziehteile und Teile für Doppelkupplungen gefertigt. Produziert wird vorwiegend für Automobilzulieferer. B hat aber auch Kunden aus dem Investitionsgüterbereich.

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sieht die Geschäftsleitung folgende Strategien: hohe Stückzahlen in Verbindung mit Automatisierung, Produktion von innovativen Produkten, die ein hohes technisches Know-how erfordern, enge und langjährige Kundenbeziehungen sowie die Erhöhung der internen Wertschöpfung (Lieferung montagefertiger Bauteile oder vormontierter Baugruppen). Im Vergleich zur Konkurrenz kann B mit einem vom Angebot bis zur Serienfertigung durchgängigen Projektmanagement punkten und damit, dass das Unternehmen Prozessentwicklung, Werkzeugbau und Serienfertigung aus einer Hand bietet. B verfügt über einen umfassenden Maschinenpark, 2007 wurde er ergänzt um eine 10.000t Presse.

Beschreibung des aktuellen KVP-Systems

Das Unternehmen verfügt über ein rein mitarbeiterorientiertes KVP-System. Im Fokus stehen die kleinen, schrittweisen Verbesserungen. Ziel der Geschäftsleitung bei der Etablierung der so genannten KVP-Zirkel im Jahr 2001 war, das Wissen der Mitarbeiter von unten nach oben weiterzugeben sowie die Mitarbeiter vor Ort bei der Identifikation von Schwachstellen und der Erarbeitung von Lösungsideen einzubeziehen. Komplexere Themen werden bei B in Projekten bearbeitet.

Die Geschäftsleitung ist mit den in KVP bearbeiteten Themen zufrieden. Auch wenn Verbesserungen nicht mehr im ursprünglichen Umfang erarbeitet werden, sind die KVP-Zirkel für die Geschäftsleitung nach wie vor von Bedeutung. Zum einen sieht sie die Zirkel als ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung, zum anderen als das Instrument der Mitarbeiter, Probleme zu bearbeiten. Darüber hinaus ist KVP ein zentrales Element für die geforderten Zertifizierungen. Die Geschäftsleitung hat großes Interesse daran, die KVP-Aktivitäten zu steigern.

Strukturen, Abläufe, Akteure

Bei B gibt es vier KVP-Moderatoren, das sind die Meister. Sie sind dementsprechend fest den einzelnen Meisterbereichen (Produktionsbereich 1, Produktionsbereich 2, Werkzeugbau und Produktionstechnik) zugeordnet. Die jeweiligen KVP-Zirkel tagen nach Bedarf. In den ersten Jahren nach Einführung der KVP-Zirkel gab es pro Gruppe eine KVP-Sitzung im Monat – „nach dem zweiten Jahr mussten wir uns dazu zwingen“. Heute findet pro Quartal und Moderator eine Zirkelsitzung statt.

Ideen für Zirkel-Themen werden in der Regel in der wöchentlichen Meisterrunde angestoßen, kommen zu einem geringeren Teil aber auch aus Reklamationen oder aus dem Qualitätswesen. All diese Vorschläge werden in der KVP-Besprechung (4 Moderatoren/Meister und Produktionsleiter) gesammelt und schriftlich fixiert („lebende“ Themenliste). Danach wird gemeinsam festgelegt, welcher Moderator welches Thema in seiner Gruppe bearbeitet. Diese Besprechung findet etwa alle zwei Monate statt. Neben der Auswahl der zu bearbeitenden Themen wird in der KVP-Besprechung auch der Status der laufenden Themen verfolgt und überprüft, wie weit die Umsetzung fortgeschritten ist, was erledigt ist und was noch offen ist, wo es Schwierigkeiten gibt und so weiter.

In den KVP-Zirkeln, die jeweils von den Moderatoren (Meistern) einberufen werden, werden methodisch unterstützt (Arbeitsposter, Kartenabfrage) Verbesserungs- beziehungsweise Lösungsvorschläge gesammelt und besprochen. Diese werden später vor der Gutachterrunde (Geschäftsleitung, Produktionsleiter und KVP-Koordinator) von den Moderatoren präsentiert. In der Gutachterrunde wird über die Vorschläge entschieden (Annahme oder Ablehnung) und eine Maßnahmenliste (KVP-Protokoll) erstellt und verabschiedet. Diese Liste wird auch zu Controllingzwecken in der KVP-Besprechung genutzt.

Die Moderatoren melden die Entscheidungen über die Verbesserungen zurück in die Gruppen, die dann an der Umsetzung der positiv entschiedenen Vorschläge beteiligt werden.

Maßnahmen aus KVP-Zirkeln, die nicht termingerecht erledigt werden, kommen auf die sogenannte „Offene-Posten-Liste“. Sie wird einmal pro Monat an Geschäftsleitung, Produktionsleiter und säumige Realisierer weitergeleitet. Mit einem separaten Formblatt bestätigen die aufgeforderten Realisierer die Erledigung der überfälligen Maßnahme. Sind die Maßnahmen eines KVP-Zirkels vollständig realisiert, wird dies vom Produktionsleiter in einem entsprechenden Formblatt festgehalten und der Zustand im Vergleich vorher – nachher dokumentiert. Bei B spielt der KVP-Koordinator eine untergeordnete Rolle, denn seine Aufgaben umfassen ausschließlich Serviceleistungen. Er koordiniert die Termine für die Gutachterrunde, erfasst die KVP-Protokolle/Maßnahmenlisten in der EDV und generiert daraus die Offene-Posten-Liste. Zusammengefasst läuft KVP bei B vorwiegend bedarfsorientiert ab, die Mitarbeiter übernehmen in den KVP-Zirkeln die Rolle, (oft vorher schon feststehende) Problemlösungen auszuarbeiten.

Veränderungen bis heute

An den Strukturen und Abläufen des Systems hat sich folgendes geändert:

- Die Anzahl der Moderatoren wurde reduziert. Früher waren neben den Meistern auch noch die Schichtführer Moderatoren.
- Die Anzahl der KVP-Zirkel-Sitzungen wurde verringert (früher je Moderator einmal pro Monat, heute je Moderator einmal pro Quartal). Die Geschäftsleitung hat sich dafür entschieden, weil aufgrund der verringerten Menge an Verbesserungsvorschlägen und des gestiegenen Produktionsvolumens einige Zirkel-Maßnahmen nicht mehr realisiert wurden. Heute steht vor allem deren konsequente Umsetzung in den KVP-Zirkeln im Vordergrund, nicht mehr die Anzahl der erarbeiteten Vorschläge.
- Früher hatte jede Gruppe ihren Problemspeicher, in dem die Themen der Mitarbeiter erfasst und bewertet wurden. Diese Speicher gibt es heute nicht mehr. Die Themen für die KVP-Zirkel werden in der KVP-Besprechung aus einer Themenliste ausgewählt und den Moderatoren entsprechend zugeteilt.
- Zusätzlich eingeführt wurde das Formblatt „Dokumentation zur Wirksamkeit von Maßnahmen“. Damit dokumentiert der Produktionsleiter, dass alle in einem bestimmten Zirkel erarbeiteten Maßnahmen abgeschlossen sind sowie den Vergleich „vorher – nachher“ und – sofern möglich – die resultierenden Einsparungen.
- Seit 2007 wird mit steigender Tendenz auf einen bestimmten handwerklich sehr versierten Mitarbeiter zurückgegriffen, wenn es darum geht, (technische) Probleme zu bearbeiten, bei denen „Grips“ gefordert ist und deren Lösung schnell realisiert werden muss.

Schwierigkeiten und Probleme aus der Sicht der betrieblichen Akteure

- KVP ist kein Selbstläufer, immer wieder muss angeschoben werden; Aus der Meisterrunde kommen häufig nur dann KVP-Themen, wenn von oben (Geschäftsführung) oder außen (anstehende Zertifizierung) Druck kommt.
- Die Moderatoren/Meister greifen von sich aus zu wenig nach dem Instrument KVP-Zirkel, um eigene Aufgaben besser bewerkstelligen zu können. Sie zeigen nach Auffassung der Geschäftsleitung zu wenig Eigeninitiative.
- Es besteht zum Teil wenig Interesse bei den Mitarbeitern, an den Zirkeln aktiv teilzunehmen, der Teilnehmerkreis ist relativ begrenzt. Das Interesse der Mitarbeiter konzentriert sich eher darauf, was mit den in den Zirkeln entwickelten Maßnahmen passiert.
- Die Mitarbeiter bringen sich in KVP hauptsächlich bei der Ideenumsetzung ein, ein kleiner Kreis auch bei der Erarbeitung der Lösungsideen. In der Wahrnehmung der Geschäftsleitung beteiligen sich Mitarbeiter kaum noch an der Identifizierung von KVP-Themen.
- Es werden hauptsächlich Themen bearbeitet, die mit technischen Maßnahmen zu lösen sind und Investitionen nach sich ziehen. Themen, die eher mit Kreativität, „Grips“ und einer intelligenteren Nutzung vorhandener Hilfsmittel zu lösen sind, gibt es kaum. Das Nachdenken darüber, was man besser, kreativer, intelligenter machen könnte, fehlt aus Sicht der Geschäftsleitung durchgängig.

- Die Produktionsleitung bemängelt, dass KVP sich nur auf die Produktion bezieht, andere Bereiche außen vor bleiben, Potentiale in den indirekten Bereichen nicht genutzt werden.
- In den Zirkeln werden vorwiegend technische Probleme bearbeitet. Probleme der Ablaufgestaltung sowie in den Bereichen, die der Produktion zuarbeiten beziehungsweise von der Fertigungssteuerung nicht erfasst sind, werden im Rahmen von KVP nicht thematisiert (zum Beispiel bei Musterteilen und bei Versuchen).
- Bei B tauchen immer wieder Qualitätsprobleme auf, bei denen keine eindeutigen Aussagen über die Problemursachen gemacht werden können. Für diese Art von Problemen ist die Methodik, die im KVP-Zirkel angewendet wird, wenig geeignet, denn der Zirkel ist so konzipiert, dass die Lösungsvorschläge aus den Ursachen heraus entwickelt werden.
- Ein wesentlicher Schwachpunkt des Systems wird in der Umsetzung der Maßnahmen gesehen. Die Koordination der Maßnahmenumsetzung obliegt den Meistern. Aus Sicht der Produktionsleitung liegen die Verzögerungen daran, dass die Umsetzungen nicht konsequent verfolgt werden und/oder die zeitlichen Ressourcen dafür fehlen.
- Einzelne Verbesserungsvorschläge werden nicht konsequent betreut.
- Nach Aussage der Mitarbeiter wird im Unternehmen zu wenig über KVP kommuniziert. Die Mitarbeiter bekommen keine Informationen darüber, warum es nicht weitergeht, warum etwas nicht umgesetzt wird oder was in den anderen Bereichen läuft.
- Zu selten werden Fachleute aus anderen Bereichen (zum Beispiel Elektriker oder Schlosser) in die KVP-Zirkel einbezogen.
- Aus Sicht der Mitarbeiter ist die Lösung eines Problems durch KVP langsam und unsicher. „KVP-Zirkel finden statt, wenn KVP’s gebraucht werden“ aus eher formalen Anlässen (zum Beispiel bei anstehender Zertifizierung), nicht wenn es darum geht, Themen direkt und schnell umzusetzen. Solche Themen werden zunehmend über einen Mitarbeiter mit Sonderfunktion (siehe oben) abgewickelt.
- Nach Aussage der Meister werden KVP-Zirkel dann eingesetzt, wenn die Lösung eines Problems unbekannt ist und/oder der zur Umsetzung geschätzte Investitionsbedarf größer ist als das Budget eines Meisters.
- Die Moderatoren (Meister) sehen derzeit keinen Bedarf, Schnittstellen-Themen und Ablaufthemen in KVP zu bearbeiten.
- Es herrschen unterschiedliche Meinungen darüber, woher die Themen für die KVP-Zirkel kommen. Aus Sicht der Geschäftsleitung kommen die Themen vorwiegend aus der Meisterrunde, mitunter auch aus Reklamationen, kaum von den Mitarbeitern. Nach Meinung der Produktionsleitung bringen insbesondere die Meister die Themen ein, die sie zum Teil von ihren Mitarbeitern bekommen haben. Nach Aussage der Meister stammen die meisten Themen für KVP von den Mitarbeitern, weniger aus der Meisterrunde, aus Reklamationen gar keine.
- Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Maßstäbe dafür, dass KVP wichtig ist. Maßstab der Moderatoren: Stärke des Drucks, wenn Umsetzungstermin nicht eingehalten wird; Maßstab der Mitarbeiter: sehen, dass etwas gemacht wird, etwas umgesetzt wird beziehungsweise darüber informiert wird.

Problemfelder und Ansatzpunkte aus externer Perspektive

Aus externer Sicht lassen sich folgende Problemfelder und Ansatzpunkte formulieren:

Trotz der übersichtlichen Betriebsstruktur besteht kein einheitliches Bild über das betriebliche KVP-System. Ein solches wird auch nicht kommuniziert. Die Geschäftsleitung fokussiert auf die Meisterrunde, die KVP-Zirkel, die Gutachterrunde und das Umsetzungscontrolling über die Offene-Postenliste. Produktionsleiter und Meister sehen ihre eigene KVP-Besprechung im Zentrum des KVP-Systems, während die Mitarbeiter lediglich die KVP-Zirkel, die für (vorgegebene) KVP-Probleme Lösungen erarbeiten, wahrnehmen. Entsprechend unklar sind vielen Mitarbeitern wohl auch die eigenen Beteiligungsmöglichkeiten.

- Technische Problemlösungen (zum Beispiel besondere Vorrichtungen an Maschinen), die schnell erledigt werden sollen, werden außerhalb von KVP direkt von einem handwerklich begabten Mitarbeiter gelöst. Formal sind diese Lösungen nicht Bestandteil von KVP, dem Problemtyp nach schon. Es etablieren sich hier kleine KVP's außerhalb von KVP.
- KVP wird, um formalen Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems zu genügen, als Fassade erhalten und bleibt als solche weit hinter seinen Möglichkeiten: Mitarbeiter wissen mehr (insbesondere über die Ursachen mancher Qualitätsprobleme), als sie einbringen, Potenziale der indirekten Bereiche bleiben ungenutzt und Ablaufthemen finden kaum Eingang in KVP, ebenso wenig wiederkehrende Qualitätsprobleme, deren Ursachen nicht gefunden werden.
- So, wie KVP zur Zeit läuft, ist es nicht ausreichend anschlussfähig an die vorhandene Problemlösungskompetenz beziehungsweise an das vorhandene Erfahrungswissen der Mitarbeiter. Ein gezieltes methodisch unterstütztes ‚Abholen‘ der Mitarbeiter könnte hilfreich sein. Ein zentraler Ansatzpunkt wären Moderatoren, die auch wirklich Moderatorenfunktionen wahrnehmen.

Empfehlungen, vorgeschlagene Interventionen, Beratungsleistungen

- Klärung und Vereinheitlichung der Erwartungen an KVP im Führungskreis. Dabei sollte es besonders um die Frage gehen, was KVP bei B überhaupt ist (und was nicht), welches die relevanten Themen sind, auf die KVP fokussieren soll und auf welche Weise KVP aus den indirekten Bereichen zu unterstützen ist. Es wird in diesem Zusammenhang insbesondere empfohlen, KVP stärker auf Qualitätsthemen auszurichten.
- Ausbildung zusätzlicher KVP-Moderatoren und Benennung eines in der Produktion anerkannten KVP-Koordinators. Die Moderatorenschulung sollte neben der allgemeinen KVP-Moderation spezielle Problemlösungsinstrumente für Qualitätsprobleme vermitteln, die insbesondere die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche unterstützen. Von besonderer Bedeutung sind hierbei arbeitsintegrierte Problemlösungsmethoden, um auch das bisher „stumme“ Mitarbeiterwissen zu nutzen.

Unternehmensbeispiel C

Rahmenbedingungen des Unternehmens

C ist eine inhabergeführte mittelständische Feingießerei mit 470 Mitarbeitern, die überwiegend sehr komplexe Teile hauptsächlich für die Automobilindustrie (ca. 40%) in großen und mittleren Serien produziert. Wichtige Kunden kommen aber auch aus Maschinenbau und Anlagentechnik (zusammen ca. 45%).

2003 wurde ein mitarbeiterorientiertes KVP-System eingeführt, als das traditionelle Vorschlagswesen zum Erliegen gekommen war. Dieses KVP-System brachte nur kurze Zeit die erwarteten Ergebnisse. Auch die Versuche, es (immer wieder) über neue Schulungen und neue Kennzahlen wiederzubeleben, hatten zunächst an der Wellenbewegung mit stetigem Trend nach unten nichts ändern können. Der Tiefpunkt war 2005 erreicht, als das System kaum noch KVP-Themen generierte.

Nach einer Bestandsaufnahme erfolgte ein Neubeginn mit einem neuen „Kordinator“, der jetzt die Bezeichnung „Mentor“ bekam. Seitdem läuft KVP zu aller Zufriedenheit mit guten, auch quantifizierbaren Ergebnissen, so dass bereits über eine Ausweitung von KVP auf Vertrieb und Arbeitsvorbereitung nachgedacht wird.

Beschreibung des aktuellen KVP-Systems

Im Zentrum des gegenwärtigen KVP-Systems steht die Person des Mentors, der folgende Aufgaben wahrnimmt: Abrufen und Einsammeln von Verbesserungsvorschlägen überwiegend von den Mitarbeitern verschiedener Produktionsbereiche, Einberufung und teilweise auch Moderation der KVP-Sitzungen nach Bedarf (bei Vorschlägen, die als KVP-Projekt geeignet sind), Einbeziehung leitender Führungskräfte ebenfalls nach Bedarf, Controlling, Dokumentation und Visualisierung der KVP-Projekte sowie zeitnahes Feedback an die Mitarbeiter. Der Mentor betreibt KVP weitgehend als Schnittstellenmanagement. Als Assistent der technischen Geschäftsleitung hat er dafür eine geeignete Position im Unternehmen, die auch Grundlage seiner allgemein hohen Akzeptanz ist. KVP ist auf die Produktion konzentriert und bringt dort relativ hohe (auch quantifizierte) Einsparungen. Dies gilt allerdings nicht für alle Produktionsbereiche. Insbesondere die Gießerei ist direkt in KVP kaum einbezogen. Lediglich in Einzelfällen indirekt, wenn andere Bereiche aus KVP-Projekten heraus Anforderungen an die Gießerei stellen, die dann in der Regel von deren Meister erfüllt werden.

Die Probleme, die mit KVP bearbeitet werden, liegen auf sehr unterschiedlichen Komplexitätsniveaus, sie reichen von einfachen arbeitsplatzbezogenen Problemen bis hin zu anspruchsvollen technischen oder Ablaufproblemen, die das reine Mitarbeiter-KVP eigentlich überfordern. In den letztgenannten Fällen hat der Mentor die Möglichkeit, Projekte aufzulegen.

Strukturen, Abläufe, Akteure

Leicht lösbare einfache Probleme werden schnell in direkter Absprache meist zwischen KVP-Moderator (Vorarbeiter) und Meister vor Ort besprochen und gelöst – unter Umständen auch ohne formelle KVP-Sitzung. Der Mentor erhält nur ein kurzes Protokoll, um die Verbesserung in der KVP-Datenbank zu dokumentieren. In der Regel macht er in diesen Fällen keine Kosten-/Nutzen-Analyse.

Bei Problemen mittlerer Komplexität wird der Mentor vorab informiert (wenn er sich bei seinen häufigen Betriebsrundgängen das Problem nicht schon selbst direkt vor Ort ‚abgeholt‘ hat). Meist findet dann eine KVP-Sitzung auf Initiative des Mentors mit denjenigen Personen, die Lösungsbeiträge leisten können (unter Umständen aus verschiedenen Bereichen), statt, in der eine Lösung erarbeitet wird. Diese Sitzung wird von einem der Moderatoren oder vom Mentor moderiert. Der Mentor stellt im Anschluss eine Kosten-/Nutzen-Rechnung an. Bei Kosten unter 1000 Euro kann er über die Umsetzung selbst entscheiden, darüber hinaus bedarf es einer übergeordneten Entscheidung auf Geschäftsleitungsebene. Die folgende Umsetzung der konzipierten Lösung bei positiver Entscheidung findet – bei Bedarf – wiederum mit Unterstützung des Mentors statt, der auch die verschiedenen Akteure informiert.

Ebenfalls als KVP-Probleme werden komplexe Problemlösungen, die bereits eine zumindest rudimentäre Projektorganisation erfordern, behandelt. Der Mentor übernimmt dabei Aufgaben eines Projektmanagers: er recherchiert zum Teil relativ aufwendig, er kümmert sich um die erforderlichen Experten und bringt diese zusammen, eventuell managt er die Vergabe von Aufträgen nach außen und er kümmert sich um eine Präsentation vor Vertretern der Geschäftsführung. Faktisch wächst er dabei oft in die Rolle eines Projektleiters/-managers hinein.

Die KVP-Datenbank ist ein wichtiges Element des KVP-Systems. Sie dokumentiert die Verbesserungen, zum Teil auch mit Videoaufzeichnungen unterlegt, und vor allem die Einspar- und Produktivitätseffekte.

Veränderungen bis heute

2005/6 wurde eine Bestandsaufnahme des – zu diesem Zeitpunkt nicht mehr erfolgreichen und negativ beleumundeten – KVP-Systems durchgeführt und in der Folge vieles verändert:

Früher (vor dem Neubeginn) war die zentrale Erfolgskennziffer die Anzahl der KVP-Sitzungen pro Jahr. Die Moderatoren standen unter erheblichem Druck, auf die geforderte Anzahl von Sitzungen zu kommen. Heute ist die zentrale Kennziffer das erzielte Einsparvolumen. Entsprechend finden die Sitzungen nach Bedarf und ohne formelle Teilnahmeverpflichtung statt.

Umsetzung und die Qualität der Verbesserungsvorschläge waren gegenüber der Einhaltung formeller Standards eher zweitrangig. Entsprechend hatte sich beides vor 2005 sukzessive verschlechtert. Heute werden die (ehemaligen) Sitzungsstandards vernachlässigt, spielen kaum noch eine Rolle. Problemauswahl und Sitzungen werden pragmatisch, bedarfsorientiert und informell gestaltet.

Vor 2005/6 waren die Meister weitgehend außen vor. Sie wurden dann in die Bestandsaufnahme einbezogen und in KVP integriert. Heute wird KVP weitgehend von den Meistern unterstützt.

Im Gefolge der Bestandsaufnahme wurden die beiden ‚alten‘ KVP-Koordinatoren ersetzt. An ihre Stelle trat ein sogenannter Mentor, der sehr informell und bedarfsorientiert agiert und auf diese Weise eine hohe Anerkennung erwerben konnte.

Die Sitzungsstandards des alten KVP-Systems wurden abgeschafft. Heute laufen die Sitzungen weitgehend informell, mehr oder weniger arbeitsplatznahe, je nach Thema. Standards sind (nach wie vor) das Sitzungsprotokoll, das im wesentlichen die Problemlösung skizziert, und die Vorgabe, dass zu Beginn jeder Sitzung eine Verständigung über das Ziel der Sitzung stattzufinden hat (um zu vermeiden, dass in der Sitzung lediglich Probleme und deren Ursachen – ergebnislos – hin und her bewegt werden).

Die Verbindlichkeit und Wertschätzung, die früher eher über formelle Regeln gelebt werden sollten, werden heute mehr auf informelle und persönliche Weise gelebt – mit erheblich größerem Erfolg.

Schwierigkeiten und Probleme aus der Sicht der betrieblichen Akteure

Aus der internen Perspektive werden trotz hoher Zufriedenheit verschiedene problematische Aspekte wahrgenommen beziehungsweise auf Nachfrage bestätigt:

- Gedeih und Verderb von KVP hängen in hohem Maße von der Person des Mentors ab. Dieser ist im Unternehmen anerkannt und hat darüber hinaus eine Position in der Hierarchie inne, die die erforderliche Unterstützung der KVP-Abläufe sowie effizientes Schnittstellenmanagement ermöglicht und ihn generell als erfolgreichen KVP-Promotor qualifiziert. Der Nachteil besteht darin, dass bei seinem Ausscheiden aus der Mentorfunktion KVP nach Einschätzung vieler Mitarbeiter, Moderatoren und Vorgesetzter KVP „zusammenbrechen“ würde.
- KVP läuft nicht in allen Produktionsbereichen gut. In Kernbereichen (Gießerei) gelingt es bislang nur selten, KVP-Themen und entsprechende Problemlösungen zu generieren und noch seltener, diese nachhaltig (insbesondere schichtübergreifend) umzusetzen. Dies liegt kaum an mangelndem ‚KVP-Potenzial‘. Vielmehr spielen kulturelle Besonderheiten wie auch formelle und informelle Führungsstrukturen und -stile eine Rolle.
- Zum Teil sind Mitarbeiter durch die (wenigen) KVP-Tools (die es noch gibt) überfordert. Obwohl KVP-Sitzungen bereits sehr arbeitsnah stattfinden, gibt es Kommunikationsschwierigkeiten (schriftlich, aber auch mündlich).
- Nach wie vor wird KVP nicht überall von den Vorgesetzten genügend unterstützt. Offen allerdings spricht kaum jemand noch gegen KVP. Blockaden scheinen eher verdeckt zu bestehen.
- Aus unterschiedlichen Perspektiven – auch von Vorgesetzten – wird geäußert, dass die Mitarbeiter zu wenig von KVP haben, trotz hoher Einsparungen. In diesem Zusammenhang werden Prämien für Verbesserungen, mehr individuelles und im Unternehmen sichtbares Feedback für die Anstoßgeber auch ‚kleiner‘ Verbesserungen sowie generell mehr gezeigte Wertschätzung ins Spiel gebracht.

- KVP bei C differenziert nicht zwischen Mitarbeiter- und Experten-KVP. Ab einer bestimmten Komplexitätsstufe stößt KVP regelmäßig an Grenzen: Der Aufwand wird hoch und die Arbeitskapazität des Mentors wird in erheblichem Maße gebunden, andere Tools und Strukturen werden erforderlich (Projektmanagement).

KVP ist auf die Produktion begrenzt. Eine Ausdehnung auf produktionsnahe Bereiche (Arbeitsvorbereitung, Vertrieb) ist angedacht. Vereinzelt wird KVP sogar als universelles Prinzip, das für das ganze Unternehmen gelten müsse, thematisiert. Fraglich ist jedoch, ob bei Ausweitung das bestehende KVP-System die große Fülle von Themen und Impulsen wie auch deren Neuartigkeit aufnehmen und bewältigen könnte, beziehungsweise welche Veränderungen des KVP-Systems dadurch erforderlich werden.

Problemfelder und Ansatzpunkte aus externer Perspektive

- Obwohl KVP gelebt wird, weder als ‚Korsett‘ noch als ‚Fassade‘ empfunden wird, besteht der Eindruck, dass es eher so etwas ist wie ein kleines Projektmanagementsystem, das Gefahr läuft, Potenziale des Erfahrungswissens der Mitarbeiter ungenutzt zu lassen.
- Das Problem der Bildung sinnvoller Standards ist gut gelöst: Standards sind Protokollformate für Verbesserungen, deren Dokumentation sowie Kosten-/Nutzenbetrachtungen; nicht standardisiert sind KVP-Sitzungen, deren Rhythmus und Moderation, die Feedbacks und die Problemlösungswege (mit Ausnahme der Regel, dass oberhalb eines bestimmten Kostenbetrages die Geschäftsleitung entscheiden muss).
- Informelle und formelle Strukturen (KVP einerseits und die ‚wirklichen‘ Probleme andererseits) klaffen kaum auseinander, solange KVP der ‚Spagat‘ zwischen Projektmanagement und den ‚kleinen‘ alltäglichen Verbesserungsthemen gelingt.
- KVP bei C erfasst verschiedene Thementypen: komplex – einfach, Abläufe – Technik. Freilich sind Verschiebungen zu beobachten hin zu einer zunehmend höheren Bedeutung von Problemen, die aus Kunden- und Wettbewerberimpulsen resultieren.
- In den meisten produzierenden Bereichen wie auch zum Teil in indirekten Bereichen funktioniert KVP als Mittel der organisationalen Aufmerksamkeitsfokussierung recht gut. Damit dies so bleibt, bedarf es vermehrter Aufmerksamkeit auf die ‚Spagats‘, die KVP leistet.

Empfehlungen, vorgeschlagene Interventionen, Beratungsleistungen

- Personelle Unterstützung des Mentors. Diese ist unumgänglich, wenn auf ihn neue Aufgaben zukommen, etwa die Einbeziehung weiterer – produktionsnaher – Bereiche in KVP. Aber bereits beim gegenwärtigen Stand droht Überlastung des Mentors, ganz abgesehen von dem Risiko, das für die Organisation in dessen Nicht-Ersetzbarkeit liegt.
- Ausdehnung von KVP auf produktionsnahe Bereiche: Arbeitsvorbereitung, Vertrieb und Versand. Dies zum einen, um deren Know-how besser/systematischer in KVP-Projekte in der Produktion einzubeziehen, aber auch – zum anderen – um (insbesondere Ablauf-) Verbesserungen in diesen Bereichen selbst zu forcieren. Fraglich ist, ob das bestehende KVP-System

in seiner jetzigen Form und Systematik dabei unverändert bleiben könnte. Über diese Frage müssen sich die Verantwortlichen verständigen. Die Beratung bietet an, zu diesem Thema einen Workshop zu arrangieren: „Wie muss KVP verändert werden, wenn die indirekten Bereiche einbezogen werden sollen?“

- Fokussierung auf die Grenzbereiche von (geeigneten) KVP-Themen. Gemeint sind komplexere Ablauf- und Schnittstellenthemen, generell Themen, die für KVP ‚zu groß‘ sind, eines Projektmanagements bedürfen sowie die systematische Erfassung und Umsetzung von Kunden- und Wettbewerberinformationen und -impulsen. Das gegenwärtige KVP-System mit seinen – wenn auch wenig standardisierten – Abläufen, Strukturen und Instrumenten stößt hier an Grenzen, die freilich so flexibel sind, dass sie unter Umständen nicht erkannt, wenn nicht sogar ausgeblendet werden.
- Entwicklung neuer arbeitsintegrierter Formen und Instrumente der Identifizierung und Bearbeitung von KVP-Themen für bestimmte Bereiche. Bei C betrifft dies einen wesentlichen Kernbereich, die Gießerei, sowie auch die Putzerei. Einerseits erschweren die Abläufe dort ‚normales‘ KVP, andererseits tun sich die dort beschäftigten Mitarbeiter mit den gängigen Tools, die auf schriftliche und mündliche Verbalisierung setzen, schwer. Zugleich haben diese Mitarbeiter ein hohes fachliches (Erfahrungs-)Wissen, das mehr als bisher für die auch dort vorhandenen KVP-Probleme genutzt werden könnte.
- Vermehrte Aufmerksamkeit auf eine Belohnung der KVP-aktiven Mitarbeiter. Mitarbeiter, Moderatoren aber auch Führungskräfte nehmen kritisch wahr, dass den hohen Einsparungen, die mit KVP erzielt werden, keine angemessene Belohnung gegenübersteht. Damit wird die Hoffnung verbunden, hier könne ein Weg liegen, KVP-Potenziale noch besser auszuschöpfen. Denkbar sind verschiedene Formen einer Belohnung: Prämien, Wertschätzung durch die Geschäftsführung und anderes. Wichtig ist, dass diese Belohnungen individuell erfolgen – es geht um sehr individuelle und authentische Wahrnehmung einzelner Mitarbeiter, die sich in KVP engagiert haben. Standards sind hier nicht zielführend.

Unternehmensbeispiel D-Gruppe

Rahmenbedingungen des Unternehmens

Die D-Gruppe ist eine Unternehmensgruppe der Kunststoffindustrie an zwei verschiedenen Standorten. Die Gruppe beschäftigt insgesamt 180 Mitarbeiter und besteht aus drei rechtlich selbständigen Unternehmen: D-Kunststoffe (Spritzgießerei, 50 Mitarbeiter), D-Formen (Werkzeug- und Formenbau, 45 Mitarbeiter) und D-Plast (Spritzgießerei in Osteuropa, 85 Mitarbeiter). Die drei Unternehmen arbeiten eng miteinander zusammen, so produziert D-Formen zum Beispiel 25% der Werkzeuge für D-Kunststoffe und D-Plast. D-Kunststoffe hat sich auf die Herstellung von technisch anspruchsvollen Kunststoffteilen (sogenannten Mehrkomponententeile) für die Branchen Automotive und Elektronik spezialisiert.

Allein mit Produkten für den Automotiv-Bereich werden 80% des Umsatzes erzielt. Das Unternehmen wurde 1946 gegründet und befindet sich noch heute in Familienbesitz. D ist an einer „kritischen Größe“ im Hinblick auf die notwendige Engineeringleistung angekommen: die Auftragslage ist sehr gut, die Aufträge können mit der aktuellen Mitarbeiterzahl nur bewältigt werden, wenn alle Abläufe und Tätigkeiten effizient gestaltet sind und darüber hinaus Leiharbeitnehmer beschäftigt werden.

Beschreibung des aktuellen KVP-Systems

Aus Sicht der Mitarbeiter wird bei D seit circa zwei bis drei Jahren KVP thematisiert. Von der Idee her verfügt D über ein mitarbeiterorientiertes KVP-System. Es entstand „eher schleichend“ aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) heraus, mit dem die Geschäftsleitung nicht mehr zufrieden ist und das noch heute Teil von KVP ist. Immer weniger Vorschläge werden eingereicht, vieles wird direkt – ohne BVW – umgesetzt. Aus diesem Grund wurde eine KVP-Datenbank entwickelt, in der alle zu bearbeitenden Themen der gesamten Unternehmensgruppe erfasst werden. In diese Datenbank fließen Themen aus Audits, Reklamationen, Management- und Führungsbesprechungen, der Balance Scorecard, den Qualitätszirkeln und aus dem BVW ein. Verbesserungsideen der Mitarbeiter fließen aus den alle vier Monate stattfindenden Mitarbeiterbesprechungen in die Datenbank ein. Regelmäßig wird die Datenbank vom Technischen Leiter, dem Fertigungsleiter und dem Leiter der Qualitätssicherung analysiert. Dabei geht es um Fragen wie etwa: welche (ökonomische) Bedeutung hat ein bestimmtes Thema?, wer ist für dessen Bearbeitung zuständig beziehungsweise verantwortlich?, bis wann sollte das Thema bearbeitet sein?, was ist seit der letzten Besprechung bei den „Themen in Arbeit“ geschehen?. Der jeweilige Themenverantwortliche entscheidet, wie das Problem angegangen wird und wer bei der Bearbeitung involviert ist.

Strukturen, Abläufe, Akteure

Das Kernelement des KVP bei der D-Gruppe bildet die bereits genannte KVP-Datenbank. Sie ist Dreh- und Angelpunkt aller weiteren KVP-Aktivitäten.

Ein „Gremium“ legt fest, welche Themen in der nächsten Zeit bearbeitet werden sollen und wer für die Bearbeitung verantwortlich ist. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass bei der Festle-

gung der Verantwortlichen die Regel gilt: „Problemmenner wird zum Problemlöser/-kümmerer“. Als Hauptakteure des KVP werden von den Mitarbeitern zwei Personen genannt: der Leiter Engineering und zugleich stellvertretende Fertigungsleiter von D-Kunststoffe und der Bereichsleiter von D-Formen. Die Mitarbeiter an der Basis beteiligen sich nur am Rande an KVP. Die ursprüngliche Idee, Mitarbeiter in die Problemlösungen einzubeziehen und so lange zu warten, bis diese Lösungsideen erarbeitet haben, wird vom Management als zu anstrengend und zeitaufwändig empfunden. Daher werden nicht selten Lösungen im Führungskreis entwickelt und als KVP-Ideen umgesetzt. Es gibt festgelegte Abläufe, wie die Themen für KVP erfasst und auf die Problemlöser verteilt werden, aber kein System, wie die Probleme bearbeitet werden.

Veränderungen bis heute

An den Strukturen und Abläufen des Systems hat sich folgendes geändert: Für das Management dauerte es zu lange, bis die Mitarbeiter an der Basis sinnvolle Lösungen erarbeitet hatten. Daher kümmert sich jetzt im Bereich D-Formen vorrangig der Bereichsleiter um die Bearbeitung und Umsetzung von KVP-Themen, die Mitarbeiter an der Basis spielen dabei kaum mehr eine Rolle.

Schwierigkeiten und Probleme aus der Sicht der betrieblichen Akteure

Bereits bei einer oberflächlichen Betrachtung ist erkennbar, dass die von den betrieblichen Akteuren genannten Schwierigkeiten eng miteinander zusammenhängen. Sie werden im folgenden ohne Gewichtung hintereinander aufgezählt.

- Das Management spürt einen Widerstand bei den Mitarbeitern gegenüber KVP; aus Sicht der Mitarbeiter wird dies damit begründet, dass Mitarbeiter jahrelang mit ihren Vorschlägen auf taube Ohren gestoßen sind; also, dass Vorschläge nicht umgesetzt und auf die lange Bank geschoben wurden/werden.
- Einerseits gibt es zu viele Themen, die über KVP abzuarbeiten sind; der „Thementopf“ (Datenbank) quillt über. Insbesondere bei Qualitätsproblemen gibt es einen wachsenden Problemstau. Aufwand und Kosten für Nacharbeit zum Beispiel liegen bereits über den Kosten für Reklamationen. Dabei liegen gerade hier viele Lösungen (in den Qualitätsberichten) auf dem Tisch, werden aber nicht umgesetzt. Andererseits kommen zu wenige Themenvorschläge von den Mitarbeitern.
- Aus Sicht des Managements ist auch beim BVW die Zeitdauer zwischen dem Einbringen eines Vorschlages und einer Information des Mitarbeiters darüber, was geschehen soll, zu lang.
- Themen, die eigentlich von den Mitarbeitern selbst bearbeitet werden sollten und könnten, werden von den Führungskräften bearbeitet.
- Die Fertigungsleiter werden als „Isolierschicht“ empfunden. Es wird vermutet, dass sie sich in Bezug auf KVP übergangen fühlen.
- Nach Meinung des Managements und einiger Mitarbeiter fehlt es an Eigeninitiative und Engagement der Mitarbeiter für KVP. Zu wenige Mitarbeiter erklären sich bereit, Maßnahmen umzusetzen, andere Aufgaben werden als wichtiger empfunden.

- Aus Sicht der Mitarbeiter ist KVP in hohem Maße von der Person des Junior-Chefs abhängig.
- Engagierte Mitarbeiter sehen sich in der Zwickmühle: zeigen sie Verbesserungsmöglichkeiten auf, werden sie von Kollegen als „Petze“ angeschwärzt, halten sie sich zurück, wird ihnen das vom Vorgesetzten vorgehalten.
- Es sind genügend gute Themen vorhanden, aber es kümmert sich niemand um die Umsetzung, für KVP ist keine Zeit, obwohl zugleich viel Zeit verschwendet wird durch mangelhafte Abläufe („Wo kein Kunde hinschaut, ist Rumpelkammer“).
- Viele Mitarbeiter bezweifeln das Interesse der Geschäftsleitung an KVP. Ihre Zweifel begründen sie mit folgenden Wahrnehmungen: Mitarbeiter bekommen keine Information, wer sich um welche Themen kümmert, beziehungsweise was damit passiert;
- Es sind genügend Themen da, niemand kümmert sich um die Umsetzung; Der Produktionsleiter pendelt zwischen den Standorten in Deutschland und Ungarn. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, allein gelassen zu werden;
- Es hat für einen „Realisierer“ keinerlei Konsequenzen, wenn er sich nicht um die Umsetzung der Ideen und Lösungen eines zugewiesenen Problems kümmert; Die Geschäftsleitung interessiert sich nicht für die Qualitätskosten (Verschwendung).
- Bei der Umsetzung von Lösungen kommt es häufig dann zu Schwierigkeiten, wenn eine andere Gruppe/Abteilung in die Aufgabenerledigung einbezogen werden muss.
- Viele Themen, von denen man geglaubt hat, sie wären mit KVP abgestellt worden, treten wieder auf.

Problemfelder und Ansatzpunkte aus externer Perspektive

Aus externer Sicht ergeben sich folgende Problemfelder und Ansatzpunkte:

- Bei Management und Mitarbeitern – wahrscheinlich sogar auch innerhalb des Managements – bestehen sehr unterschiedliche und vage Vorstellungen über KVP.
- Zum Teil werden über KVP Projekt-Themen abgearbeitet (Hallenboden, Maschinenlayout, Optik in der Werkshalle). Die Grenzen zwischen KVP und Projektmanagement sind nicht klar gezogen.
- Technisch ist das Unternehmen auf einem aktuellen Stand. Die Abläufe und Planungsprozesse jedoch bedürfen dringend der Überarbeitung. Ebenso besteht ein Nachholbedarf hinsichtlich der Qualifizierung der Mitarbeiter an den modernen Maschinen.
- Es bestehen erhebliche brachliegende KVP-Potenziale bei den Mitarbeitern, die durch ein klares KVP-System und dessen klare Kommunikation zu einem wesentlich höheren Teil genutzt werden könnten. KVP selbst ist bei den Mitarbeitern keineswegs ‚verbrannt‘.
- Insgesamt wird im Betrieb zu wenig kommuniziert, was bei KVP läuft. Hier liegt ebenfalls ein zentraler Ansatzpunkt, dessen Bearbeitung freilich Klarheit über Zweck und Nutzung von KVP im Management voraussetzt.

- In der Wahrnehmung der Mitarbeiter konzentriert sich KVP bei der D-Gruppe auf eine beziehungsweise zwei Personen. Als System wird KVP kaum gesehen.
- Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass ihre Ideen und Meinungen nicht wirklich gefragt sind, zumindest nicht umgesetzt werden.
- Es fehlt ein klares und eindeutiges KVP-System: wer sollen/können die Akteure sein?, welche Instrumente kommen im Rahmen von KVP zum Einsatz?, wie sind die Entscheidungsprozesse gestaltet?, welche Verbindlichkeiten gibt es, wie werden diese eingefordert?
- Bei D-Kunststoffe werden wichtige Führungsaufgaben nicht wahrgenommen, der Produktionsleiter ist häufig nicht vor Ort und damit für die Mitarbeiter nicht präsent, seinem Stellvertreter sind die Hände gebunden und die Mitarbeiter fühlen sich allein gelassen. Sie vermissen ganz generell Wertschätzung und Lob. Ebenso fehlt es in der Mitarbeiterführung generell an Verbindlichkeit.