

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

# Barrieren überwinden

Von Andrea Christina Rentsch

*Der Nutzen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) ist bekannt. Doch in der Praxis tun sich viele Unternehmen schwer, das Konzept überzeugend zu realisieren. Was muss geschehen, damit Optimierungsvorschläge wirklich offen gelegt werden?*

**D**ie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Potenzial eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Doch nur wenn die Rahmenbedingungen stimmen, überwindet der KVP den Status einer Methode und wird zu dem, was er sein sollte: ein echter Bestandteil der Unternehmenskultur.

**Führung ist gefordert**

Durch den KVP wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Instrument zur Verfügung gestellt, das ihnen ermöglicht, sich aktiv am Betriebsgeschehen zu beteiligen. Dieses offiziell erteilte «Beteiligungsrecht» bedeutet für viele Führungskräfte der unteren und mittleren Hierarchieebenen: Sie müssen sich umstellen, ihr Führungsverständnis und Handeln ändern. Sie sollten die Erfolgspotenziale ihrer Mitarbeiter erkennen und auch bereit sein, sie zu fördern, indem sie den nötigen Handlungsspielraum dafür öffnen.

**Andrea Christina Rentsch**, lic. rer. pol.,  
Sahlstrasse 5, CH-3012 Bern, randrea@gmx.ch

**KVP  
ist mehr  
als eine  
Methode**

Für diese interaktive Art zu führen ist es erforderlich, dass die Führungskräfte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern grundsätzlich eine selbstständige Arbeitserledigung zutrauen.

Mögliche Barrieren wie etwa die Furcht mancher Führungskräfte vor persönlichen Nachteilen, wenn es in ihren Bereichen zu Optimierungen kommt, sollten gezielt thematisiert werden. Führungskräfte dürfen aufgrund von Verbesserungsvorschlägen keine materiellen oder ideellen Nachteile erfahren. In diesem Zusammenhang ist auch die Fehlerkultur im Unternehmen ein Thema. Im Sinne einer entwicklungsorientierten Kultur belohnen KVP-aktive Führungskräfte anstelle der Regelbefolgung eher die kreativen Aktivitäten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus diesen Gründen liegt die Gesamtverantwortung für eine kontinuierliche Verbesserung bei der Geschäftsleitung und wird top-down vorgelebt. Sie lässt die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung zu einem Führungsgrundsatz

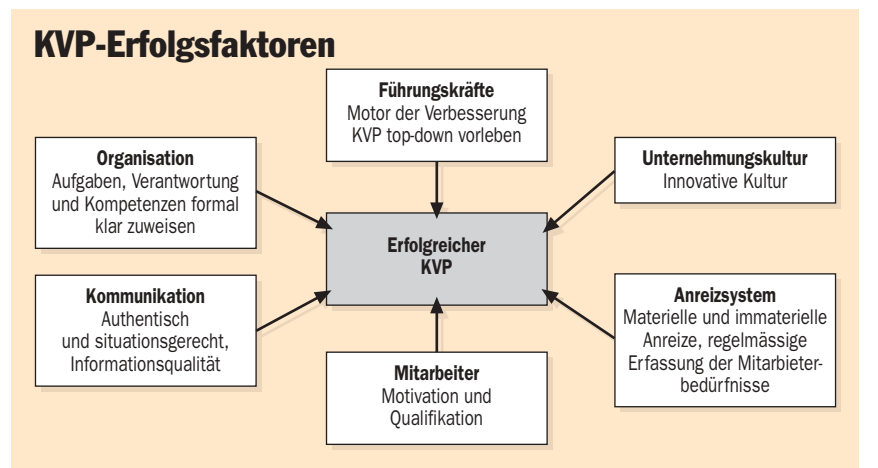
werden und propagiert dies offensiv bei jeder sich bietenden Gelegenheit.

**Organisation und Verstetigung**

Ein erfolgreicher KVP wird nicht losgelöst vom Gesamtunternehmen praktiziert. Die für den KVP förderliche innovative Unternehmenskultur entsteht, wenn die Strukturen innerhalb der Unternehmen vernetzt und zukunftsorientiert sind. Eine solche Kultur entsteht nicht durch eine «Kulturrevolution», sondern muss wachsen: «Kulturen sind gegenüber Änderungsversuchen resistent. Eine gängige Regel lautet 'structure follows strategy, culture follows structure'. Das bedeutet, dass zunächst eine neue Strategie zu formulieren ist, diese durch geeignete Organisationsformen umgesetzt werden muss, um zu erhoffen, dass auch die Werte und Normen und die Haltung der Mitarbeiter sich entsprechend anpassen.» (Seghezzi 1996: 186).

**Mit KVP-Teams auf der richtigen Spur**

Die Einführung von Gruppenarbeit kann solch eine innovative Unternehmenskultur fördern. In vielen Unternehmen wird diese Arbeitsweise jedoch nur bedarfsweise eingesetzt: die Gruppe wird gebildet, wenn bereits ein konkretes Problem vorhanden ist, und wird anschliessend wieder aufgelöst. Erfolgreiche Gruppen werden jedoch im Sinne eines permanenten Teams geführt, das sich ständig weiterentwickeln kann. Denk-



bar wäre zum Beispiel die Bildung von freiwilligen Gruppen innerhalb einer Organisationseinheit. Die Teams treffen sich in regelmässigen Abständen und diskutieren die Arbeitsabläufe in ihrer Einheit. Die Teamführung wird dabei idealerweise durch eine Führungskraft wahrgenommen.

Allfällige Probleme können so unmittelbar festgestellt und unter Umständen Lösungen direkt entwickelt werden. Solche Besprechungen fördern die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und mit ihren direkten Vorgesetzten. Dadurch wird die Gleichbehandlung der Meinungen gefördert. Weiter können die KVP-Teams zum Beispiel halbjährlich ihre internen Kunden und Lieferanten einladen und die gegenseitigen Anregungen und Anforderungen diskutieren. Dadurch wird die kontinuierliche Verbesserung ihrem Prozesscharakter gerecht, die Mitarbeiter sehen ihre Arbeit in einem grosseren Zusammenhang.

### KVP heisst kommunizieren können

Da dieses Prozessdenken nicht an Organisationseinheiten endet, wird ein erfolgreicher KVP auch nie nur partiell eingeführt. Nur ein unternehmensweit gelebter KVP entwickelt sich letztlich zu Kultur. Die Gefahr von Subkulturen besteht darin, dass sie die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens behindern können. Eine weitere Barriere der Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten liegt in der Kommunikation. Für einen erfolgreichen KVP ist es notwendig, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie ihre Meinung jederzeit und ohne Angst vor Strafe oder Missgunst äussern dürfen.

Die weltbesten Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass bei ihnen der Kommunikationsaustausch schnell und effektiv stattfindet. Dabei sind weniger die verwendeten Techniken von Bedeutung, als vielmehr die Fähigkeit und Bereit-

schaft der Mitarbeiter, offen und ehrlich zu kommunizieren. Dies ist oft das Ergebnis einer sehr hoch entwickelten Unternehmenskultur. «Der einzelne Mensch wird wichtig genommen. Kleingruppenaktivitäten sind hier sorgfältig durchdachte Investitionen in die Entwicklung des Humankapitals. Information, Wissen, Know-how wird [...] gesamtwirtschaftlich immer mehr zum entscheidenden Produktionsfaktor.» (Hess 1995: 38).

Zu einer erfolgreichen Kommunikation gehört dabei auch, dass Informationen stufengerecht und zweckentsprechend vermittelt werden. Je nach Hierarchie und Fachgebiet sind die betroffenen Personengruppen an unterschiedlichen Inhalten interessiert. Eine übermässige Information führt oft zu einer Übersättigung und dementsprechend zu einer verminderten Wahrnehmung.

### Schulung dringend erforderlich

Um sowohl der Belegschaft wie auch den Führungskräften das für den KVP notwendige einheitliche Werteverständnis zu vermitteln und sie auf ihre Rolle innerhalb des KVP vorzubereiten, sind entsprechende Schulungen unerlässlich. Neben der für alle obligatorischen Einführungsschulung können den interessierten Mitarbeitern zielgruppenspezifische Module zur Auffrischung ihres Wissens angeboten werden. Ein Ziel für eine Schulung der unteren Führungshierarchie könnte beispielsweise sein, den Vorgesetzten zu vermitteln, wie sie zu echten Coaches für ihre Mitarbeiter werden. Oft werden Verbesserungsvorschläge in einem ersten Schritt auch als Reklamationen eingebracht. Die Führungskraft sollte das Feeling haben, dass sie hinter solchen Reklamationen Optimierungen erkennt und die Mitarbeiter dazu ermuntert, die Ideen weiterzuentwickeln. Weitere Themen sind beispielsweise der Umgang mit Fehlern oder zusätzliche KVP-Methoden.

## Führung muss umdenken

Schulungen für Mitarbeiter können im Rahmen einer gezielten Aktion wie zum Beispiel einer Verschwendungssuche innerhalb einer organisatorischen Einheit organisiert werden. Als durchführende Person bietet sich der Einheitsleiter an. Dadurch wird die Führungskraft in den Prozess eingebunden.

### Die ordnende Hand

Obwohl Selbstorganisation und Selbststeuerung wichtige Merkmale des KVP sind, ist ein klar definiertes organisatorisches Gerüst unerlässlich, welches die Richtung bestimmt, Ordnung schafft, den KVP antreibt und immer wieder neue Impulse gibt. Es braucht Stellen, welche sich für den funktionsfähigen Ablauf des KVP verantwortlich fühlen und ihn immer wieder aktivieren. Dazu ist es nötig, dass die Aufgaben formal klar zugeteilt sind und im Idealfall vollamtlich ausgeführt werden. Neben den speziellen KVP-Verantwortlichen sollte sich die gesamte Belegschaft inkl. Führungskräfte für den Erfolg des KVP verantwortlich fühlen. Die Gesamtverantwortung liegt dabei bei der Geschäftsleitung, die sich in entsprechenden Steuerungsgremien aktiv mit dem KVP auseinandersetzt.

### Kennzahlen und Anreize

Weiter empfiehlt sich die Einführung eines KVP-Controllings. Damit werden relevante und umfassende Aussagen über den Nutzen und den Erfolg des KVP und den Grad der Zielerreichung möglich. Zudem kann

#### Literatur

Hans Dieter Seghezzi: Integriertes Qualitätsmanagement. Das St.Galler Konzept, München, Wien 1996.  
 Martin Hess: TQM/Kaizen-Praxisbuch. Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im TQM, Köln 1995.

### Seghezzi-Preis 2005

Der Beitrag von Andrea Christina Rentsch zum KVP beruht auf einer unveröffentlichten und vertraulichen Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom). Titel: «Kontinuierlicher Verbesserungsprozess in einem Maschinenbaubetrieb. Konzeptionelle Grundlagen – Situationsanalyse – Gestaltungsempfehlungen». Andrea Christina Rentsch erhielt anlässlich der SAQ-Jahrestagung am 21. Juni in Bern für diese Arbeit aus den Händen von Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi den Anerkennungspreis der Schweizerischen Stiftung für Forschung und Ausbildung «Qualität» (SFAQ).

durch die Verwendung von Kennzahlen auch die Effizienz des KVP-Bearbeitungsprozesses überprüft werden. Solche Kennzahlensysteme sind zusätzlich bei der Entwicklung eines Anreizsystems hilfreich.


Dabei ist ein Anreizsystem nicht automatisch mit einem Prämiensystem gleichzusetzen. Durch gezielte Vermittlung von immateriellen Anreizen werden Mitarbeitende oft mehr motiviert. Die Ergebnisse von zahlreichen Untersuchungen zeigen, dass Punkte wie Sicherheit und Erleichterung der Arbeit die wichtigsten Motivatoren für eine Beteiligung am KVP sind. In der Bewertung rangieren sie vor Lohnerhöhungen und Aufstiegsmöglichkeiten. Wichtig ist dabei, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter regelmässig erfasst werden. Geeignet dazu sind zum Beispiel Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterumfragen.

### **Ansporn durch Wettbewerbe**

Inwiefern materielle Anreize die Beteiligungsquote des KVP steigern, ist schwierig zu beantworten. Klar ist, dass für finanziell schlechter gestellte Mitarbeiter der Ansporn durch eine Prämie sicherlich bedeutend wäre. Eine mögliche Lösung liegt in der Durchführung von Wettbewerben. Anhand eines Punktsystems werden die einzelnen Vorschläge bewertet. Dabei sollten nicht nur Kosteneinsparung, sondern auch nicht messbare Kriterien wie Originalität, Umweltschutz, Arbeitserleichterung usw. berücksichtigt werden. Die zehn besten Vorschläge werden jährlich prämiert. Anstelle eines Geldwertes können auch sonstige Belohnungen wie Freitage, Gutscheine für die Kantine usw. vergeben werden. Dieser Wettbewerb hat folgende Vorteile. Die Mitarbeitenden werden dadurch auf «sportliche» Weise motiviert – eine gesunde Konkur-

renz fördert die Kreativität. Zusätzlich kann die Preisverleihung im Rahmen eines Mitarbeiteranlasses zum Thema KVP durchgeführt werden – eine gute Gelegenheit, den Mitarbeitenden für ihren Einsatz zu danken.

### **Fazit**

Eines steht fest: Die bloße Anwendung der Methode KVP reicht nicht aus, um das Potenzial des human orientierten Ansatzes auszuschöpfen. Die kontinuierliche Verbesserung sollte vielmehr als Geschäftsführungsphilosophie verstanden werden, deren Wert in der Unternehmenskultur verankert wird. KVP umfasst verschiedene Denkweisen und wird deshalb nie losgelöst von der Kultur und den beteiligten Personen eingeführt. Damit die Arbeit wieder zu einer reflexiven Tätigkeit wird, ist eine konsequente Mitarbeiterorientierung unerlässlich. 

---

Anzeige