

NEWS ARCHIV

03.05.2007 - KVP — einige Erfolgsfaktoren des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Woran man denken sollte, um das Scheitern von KVP zu verhindern. KVP kann als umfassendes Vorhaben zur Weiterentwicklung des ganzen Unternehmens oder aber als Initiative zur Gewinnung von Verbesserungsideen an der Basis verstanden werden.

Wer **KVP** - den kontinuierlichen Verbesserungsprozess - einführt, verspricht sich eine deutliche Produktivitätssteigerung. Welchen Ansatz von KVP man auch wählt, gilt es doch in jedem Fall ein paar wichtige Faktoren im Auge zu haben, will man Erfolg haben.

Die hier genannten Punkte haben sich in der Praxis als Fallstricke in Unternehmen erwiesen, die nach gescheiterten Bemühungen der Einführung von KVP Unterstützung bei einem Rettungsversuch suchten.

KVP - Fallen und Probleme:

1. Die Kultur: KVP mal einfach einzuführen und ein paar Methoden der Problemlösung zu trainieren ist bei weitem nicht genug. Kultur und Führungsverhalten müssen dem partizipativen Grundansatz von KVP entsprechen. Hier gilt es auf Denken und Verhalten der Führungskräfte wie der Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Manchmal muss im Zuge der Einführung von KVP ein neuer Geist ins Unternehmen getragen werden, der Umdenken auf allen Ebenen erfordert. Die Kultur ist ein ganz wesentlicher Schlüssel für den Erfolg von KVP!
2. Das Konzept: KVP benötigt einen stabilen Rahmen in Form eines kurz und verständlich gefassten schriftlich fixierten Konzepts, damit für alle Beteiligten Sicherheit entsteht. Einfach mal los legen ist riskant. Unterschiedliche Interpretationen von Rollen und Vorgehensweisen führen zwangsläufig zu Irritation und Mißerfolgserfahrungen, die KVP im Unternehmen unterminieren. Das Konzept einfach aus Büchern oder von anderen Unternehmen zu übernehmen ist ein weiterer Fehler. KVP muss genau zum Unternehmen passen, daher ist die gemeinsame firmenspezifische Konzeptentwicklung wichtig. Daran sollten aber bereits von Anfang an ausgewählte Mitarbeiter wie auch der Betriebsrat mitwirken — ein nur vom Management verordnetes Konzept ist stets ein Nachteil.
3. Die Führung: Die Führungskräfte müssen das KVP - Konzept verstehen. Und sie müssen in ihrer Führungsrolle gefordert und unterstützt werden, KVP zum Erfolg zu verhelfen. Dies erfordert parallel zur Einführung von KVP einen begleiteten Prozess des Lernens v.a. für die Führungskräfte an der Basis.
4. Die Schulung: Teammoderatoren, gelegentlich auch die Teams selbst, benötigen umfangreiches Training in der Anwendung einfacher **KVP - Methoden** zur Problemlösung wie in der Steuerung von Problemlösungsprozessen in Gruppen. Es genügt nicht, einfach auf eine sich selbst entwickelnde Diskussionskultur zu setzen, indem man einige Mitarbeiter auffordert, für Probleme Lösungsideen zu entwickeln.
5. Die Durchgängigkeit: Die partizipative Suche nach Verbesserungen an der Basis muss ihre Entsprechung finden in einem integrativen Führungskonzept, das auch im Management teamorientierte Führung, gemeinsame Problemlösung und die gemeinsame Gestaltung der Zukunft zum Standard macht. Die Kerze, die von beiden Seiten brennt, bringt die größte Wirkung. Führungskräfte, die sich selbst in Prozesse der Weiterentwicklung des Unternehmens systematisch eingebunden erleben, entwickeln auch die für KVP erforderliche Führungshaltung eher.
6. Die Freiwilligkeit: Die einen setzen auf Freiwilligkeit bei der Mitwirkung an KVP, wie es von manchen Fürsprechern gefordert wird, und sind enttäuscht von der geringen Resonanz der Mitarbeiter. Andere verlangen die Mitwirkung der Mitarbeiter und sind ebenfalls unzufrieden. Tatsächlich kann man Kreativität bei der Suche nach Verbesserungen nicht erzwingen. Meint man die Mitgestaltung der Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung des Unternehmens jedoch wirklich ernst und greift Vorschläge von der Basis ernsthaft auf — was nicht immer deren Verwirklichung bedeuten muss — so kann man ohne weiteres verlangen, dass sich Mitarbeiter in Verbesserungsteams engagieren. Und die Mitwirkung an Verbesserungen kann so sogar zu einem Kriterium der Leistungsbeurteilung werden. Sind Mitarbeiter dagegen nicht zur Mitwirkung bereit, so liegen die Ursachen häufig in schlechter Führung oder mangelnder Methodenkenntnis.

7. Die Honorierung: Ob für KVP-Vorschläge eine finanzielle Honorierung erfolgen oder gar **teamorientierte Vergütung** vorgesehen werden sollte, muss man abwägen. Einerseits sollte im Zuge stärker leistungsorientierter Vergütungssysteme auch ein Rückfluss für nutzenstiftende innovative Ideen der Mitarbeiter erfolgen. Andererseits führt dies Mitarbeiterteams gelegentlich zur Konzentration auf die Suche nach "großen" Lösungen, die eine hohe finanzielle Belohnung sichern würden. Im Mittelstand ist oft die Haltung vertreten, dass die Suche nach Verbesserungen zur originären Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters gehört und letztlich der damit verbundene Vorteil für die Firma den Arbeitsplatz mit sichern hilft. Auch wenn man keine finanzielle Vergütung vorsieht, so gehört zumindest ein hohes Maß von Aufmerksamkeit und Anerkennung für die Bemühungen der Mitarbeiter um Verbesserungen zum unabdingbaren Muss, soll KVP im Unternehmen lebendig bleiben.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-News-Archiv/KVP-Erfolgsfaktoren-kontinuierlicher-Verbesserungsprozess-E1261.htm>

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0