

WHITE PAPER

KVP

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess -
Kleine Schritte mit großer Wirkung



KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS: KLEINE SCHRITTE MIT GROSSER WIRKUNG

Prof. Dr. Hans-Dieter Schat lehrt Human Resource Management an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Er forscht speziell zum Ideenmanagement, also der Verbindung von Betrieblichem Vorschlagswesen, Kontinuierlichem Verbesserungsprozess und weiteren Elementen, die zu Business Excellence führen. Außerdem interessiert ihn der Demographische Wandel, beispielsweise die Entwicklung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit sowie Kreativität und Innovation im Demographischen Wandel – so auch der Titel eines Forschungsprojektes, das er am Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung geleitet hat.



Prof. Dr. Hans-Dieter Schat

INHALT

Warum KVP?	2
Der Standard-KVP	5
Vorraussetzungen für den KVP	9
1. Voraussetzung für den KVP: Standardisierung	9
2. Voraussetzung für den KVP: Ordentliche Arbeitsplätze (5 S-Aktionen)	10
Weiterentwicklung des KVP	11
Kaizen	11
Experten-KVP	11
Lean Management	13
Fazit	16

WARUM KVP?

Beginnen wir mit Werbung: Wenn Sie jeden Tag nur 1 Prozent besser werden, dann sind Sie nach einem Jahr 37-mal so gut ($1,01 \text{ hoch } 365 = 37,8$). Wenn Sie jeden Tag nur 1 Prozent schlechter werden, dann haben Sie nach einem Jahr nur noch 3 Prozent! ($0,99 \text{ hoch } 365 = 0,0255$). Also kann das Motto nur lauten:

Jeden Tag ein bisschen besser!

Dieses Motto führt dazu, die kontinuierliche Verbesserung neben die Innovationen zu stellen.

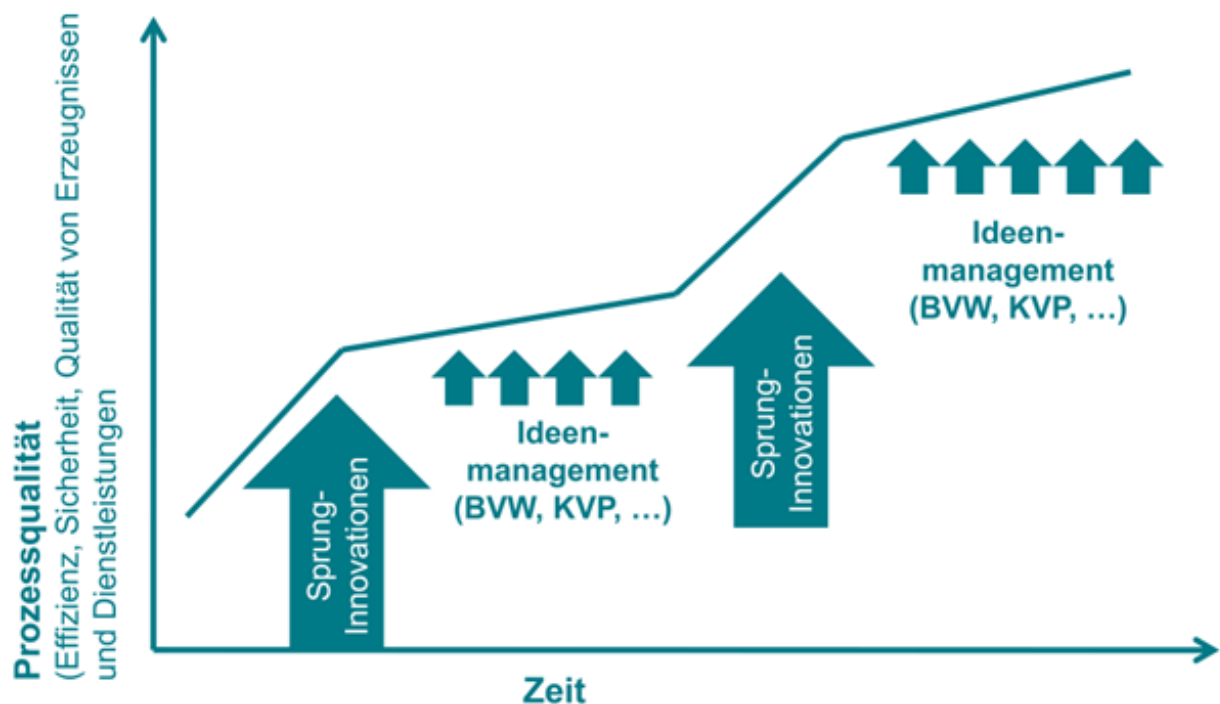


Abb. 1: Große und kleine Ideen, Sprunginnovationen und Ideenmanagement (Schat 2017, S. 3)

Diese Darstellung zeigt zwei Phasen: Sprunginnovationen und Ideenmanagement. Diese Phasen wechseln sich ab. In der Praxis ist diese Abgrenzung gar nicht so eindeutig. Manche „große Idee“ ist am Ende doch nicht so groß, kann aber einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung leisten. Manche Idee aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess hat Potential, wird weiterentwickelt und so zu einer richtigen Innovation (Hinweis: Ab jetzt wird der kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit KVP abgekürzt, so, wie dies in der Diskussion unter Ideenmanagern üblich ist.)

Nicht umsonst können viele Softwarelösungen das Ideenmanagement und Innovationsmanagement zusammen unterstützen sowie Projekte von einem Innovations- ins Ideenmanagement übernehmen – und in der entgegengesetzten Richtung ebenfalls.

Nützt der KVP etwas? Wenn wir Ideenmanagement betreiben, sollten wir dann auch einen KVP implementieren?

Hierzu ziehen wir die Auswertung der Ideenmanagement-Studie 2022 heran. Hier haben wir u. a. gefragt, ob die Organisationen einen KVP einsetzen. Einige Ergebnisse:

	Ø mit KVP	Ø ohne KVP
Berechenbarer Nutzen pro MA und Jahr	495 €	159 €
Nutzen pro realisierter Idee	5.496 €	3.286 €
Beteiligungsquote	28 %	18 %
Realisierungsquote	37 %	32 %

Abb. 2: Basis-Kennzahlen im IDM – mit und ohne KVP

Der durchschnittliche berechenbare Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr ist die übliche Kennzahl für den wirtschaftlichen Nutzen eines Ideenmanagements. Organisationen, die (auch) den KVP einsetzen, erreichen einen drei Mal so hohen Nutzen.

Der Nutzen pro realisierter Idee ist ein Maß für die Effizienz eines Ideenmanagements. Die Kosten für die Bearbeitung einer Idee unterscheiden sich nur wenig. Wenn ich mit den gleichen Kosten eine Idee mit hohem Nutzen bearbeiten kann, dann arbeitet das Ideenmanagement an der Stelle effizienter. Allerdings kostet es auch Energie und Geld, wenn man einen KVP einrichten und betreiben will. Der Nutzen pro realisierter Idee ist mit KVP über 50 Prozent höher. Möglicherweise auch, weil die Beschäftigten im KVP trainiert und gecoacht werden, wie man gute Ideen entwickelt.

Die Beteiligungsquote ist der Anteil der Beschäftigten, die sich innerhalb eines Jahres zumindest ein Mal irgendwie am Ideenmanagement beteiligt haben. Die Beteiligungsquote liegt im Durchschnitt in Organisationen mit KVP höher. Dies mag zum Teil daran liegen, dass bei einigen Formen des KVP die Beschäftigten am KVP teilnehmen müssen. Wir werden bei den einzelnen Formen des KVP darauf zurückkommen.

Die Realisierungsquote ist der Anteil der umgesetzten Ideen an allen eingereichten Verbesserungsvorschlägen. Wenn eine Idee ausgearbeitet, eingereicht, bearbeitet, begutachtet und dann nicht umgesetzt wird, dann ist dies Blindleistung und für alle Beteiligten ärgerlich. So ist die Realisierungsquote ein Indikator für die Effizienz eines Ideenmanagements. Man kann es aber auch anders sehen: Wenn die Beschäftigten viele Ideen entwickeln, die umgesetzt werden können, dann spricht das für eine hohe Qualifikation der Beschäftigten. So gesehen deutet eine hohe Realisierungsquote auf eine reife Organisation mit gut qualifizierten Beschäftigten hin. Mit KVP steigt die durchschnittliche Realisierungsquote um fünf Prozentpunkte.

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ifaa erhebt regelmäßig in seinem Trendbarometer Arbeitswelt die Bedeutung bestimmter Themen für die Industrie. In der aktuellen Herbstausswertung 2020 ergibt sich dieses Bild:



Abb. 2: ifaa Trendbarometer (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2020, S. 3)

Deutlich relevant sind Themen, die aktuell und kurzfristig gelöst werden müssen: Gesundheitsschutz (in der Corona-Pandemie), Fachkräftesicherung und Prozessorganisation. Sofort auf der ersten Position der wichtigen Themen findet sich der KVP – noch vor Industrie 4.0 und Nachhaltigkeit und weit vor künstlicher Intelligenz.

Sind Sie nun überzeugt, dass der KVP eine gute Sache ist? Dann sehen wir uns im Folgenden verschiedene Modelle und Entwicklungsstufen des KVP an.

DER STANDARD-KVP

Der KVP wurde in der Industrie entwickelt – wie so mancher Ansatz im Ideenmanagement. In der Industrie gibt es häufig Arbeitsgruppen, die gemeinsam für eine bestimmte Produktionsanlage oder einen bestimmten Fertigungsschritt verantwortlich sind. Jede Arbeitsgruppe wird von einem Vorarbeiter oder Meister geführt.

Eine solche Arbeitsgruppe wird ein Mal pro Woche für eine Stunde aus der Produktion genommen. In dieser Stunde erarbeitet die Gruppe Verbesserungsideen. Was zu verbessern ist, dass wird der Gruppe vorgegeben. Typische Themen sind:

- Verbesserung der Qualität
- Verringerung von Ausfallzeiten, Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit
- Weniger Verbrauch von Energie, Rohstoffen und anderen Ressourcen
- Weniger Arbeitsunfälle
- Zuverlässige Lieferung an nachgelagerte Fertigungsschritte
- Übernahme kleinerer Reparaturen oder Instandsetzungsarbeiten
- Erhöhung der Flexibilität, also mehr Möglichkeiten, unterschiedliche Produkte (oder Varianten) zu fertigen

Welches Thema bearbeitet wird, das entscheidet häufig die Produktionsleitung. Typischerweise wird ein Thema bearbeitet, bei dem das Unternehmen wirklich dringend eine Verbesserung benötigt.

Als Leitfaden wird gerne ein Problemlösungsblatt verwendet. Hier gibt es keinen Standard, aber viele Problemlöseblätter sind in etwa nach diesem Schema aufgebaut:

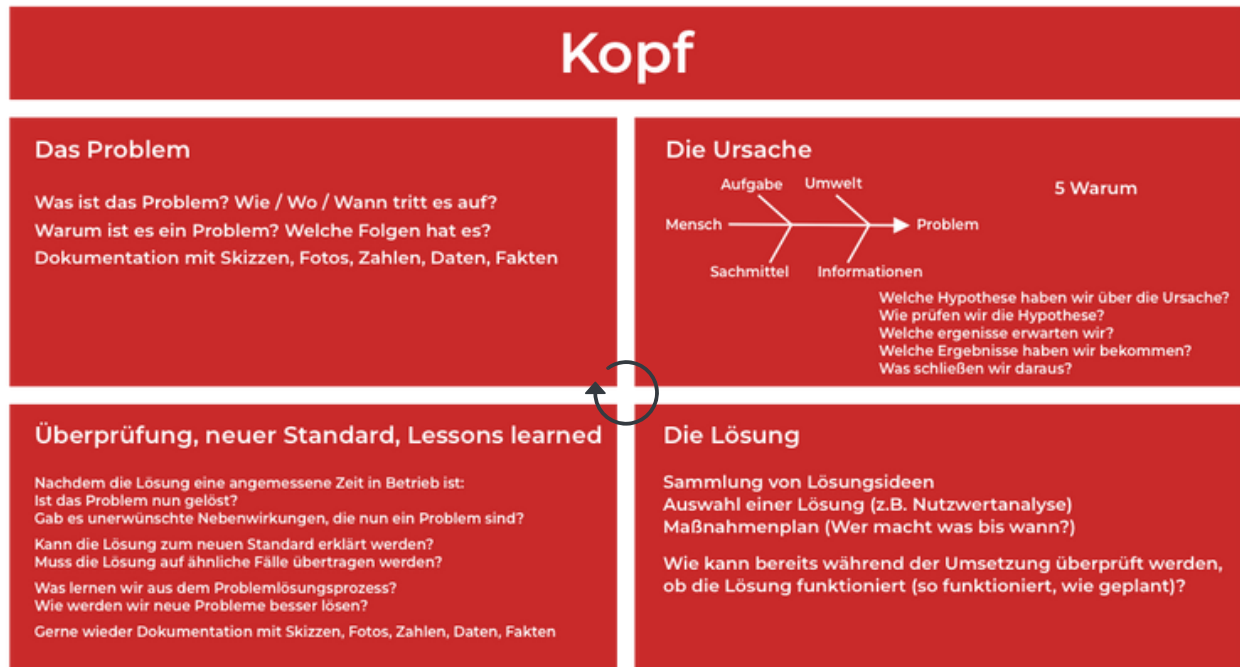


Abb. 4: Exemplarisches Problemlösungsblatt für KVP-Gruppen (eigene Darstellung)

Im **Kopf** des Problemlöseblatts steht, was durch diesen KVP verbessert werden soll – die Maschine, die Kostenstelle, der Prozessschritt. Oft werden hier auch die Namen von den Beschäftigten eingetragen, die in dieser KVP-Gruppe mitarbeiten. Damit soll gefördert werden, dass die Beschäftigten den Prozess als ihren Prozess verstehen.

Die folgenden vier Felder werden im Uhrzeigersinn bearbeitet:

Im ersten Feld wird das **Problem** beschrieben – beispielsweise haben wir zu häufig Maschinenstillstand. Dazu werden vielleicht Grafiken angegeben, wie hoch der Anteil der Maschinenstillstandzeiten ist, wie die Entwicklung der letzten Wochen war und vielleicht auch schon, wie sich die Gründe für Maschinenstillstand verteilen.

Nehmen wir an, in 80 Prozent der Fälle war der Grund für den Maschinenstillstand: Die Maschine hat sich selbst abgeschaltet, weil wohl zu wenig Öl im Tank war. Dieses Problem wollen wir nun angehen.

Dann gehen wir zum zweiten Feld über – zur **Ursache**: Warum schaltet sich die Maschine selbst ab, mit der Fehlermeldung „zu wenig Öl“? Fehlt wirklich Öl, oder ist der Sensor defekt? Ist der Ölverbrauch zu hoch? Sind die Mitarbeiter gut geschult? Und so weiter.

Als Methode werden gerne ein Ishikawa-Diagramm (oder: Ursache-Wirkungs-Diagramm) oder die „fünf 'Warum'-Fragen“ (bzw. 5-Why-/5W-Methode) eingesetzt. Es gibt eine ganze Reihe von Techniken, die hier funktionieren. In manchen Betrieben sind die Beschäftigten in einer Methode geschult und diese hat sich bewährt. Dann wird diese Methode auch im KVP eingesetzt werden.

Ein neuerer Ansatz führt hier wissenschaftliches Denken ein: Wir sammeln unser Wissen zu dem Problem, formulieren eine Hypothese und überprüfen diese. Diese Methode wurde als „Kata“ aus dem Vorgehen bei Toyota abgeleitet.

Im Beispiel könnte eine Hypothese sein, dass die Maschine durch einen Defekt einen zu hohen Ölverbrauch hat. Diese Hypothese überprüfen wir, indem wir für ein paar Wochen den Ölverbrauch dokumentieren. In der Instandhaltungsabteilung finden wir die Unterlagen für diese Maschine und können abgleichen. In diesem Fall wird die Hypothese nicht bestätigt: Der dokumentierte Verbrauch liegt in dem Bereich, der in den Unterlagen für die Maschine angegeben ist. Es scheint so, dass die Maschine einfach normal Öl verbraucht, dies aber nicht regelmäßig aufgefüllt wird.

Der nächste Schritt ist das Entwickeln von **Lösungsideen** und die Auswahl einer Lösung. Hierzu können ausgefeilte Methoden – von Brainstorming und morphologischen Kästen bis zur Nutzwertanalyse – eingesetzt werden. Oft genügt es, auf Zuruf einige Lösungsmöglichkeiten zu notieren und dann eine auszuwählen.

Je nachdem, welche Kosten eine Lösung verursacht und wie intensiv die vorgeschlagene Änderung ist, kann es auch sein, dass die Entscheidung über eine Lösung von einer höheren Führungskraft getroffen werden muss. In Unternehmen, die den KVP richtig gut einsetzen, kommt eine höhere Führungskraft regelmäßig zu den KVP-Sitzungen, um sich Lösungsmöglichkeiten vorstellen zu lassen und Entscheidungen zu treffen. Die Führungskräfte kommen in die Produktion, um sich direkt vor Ort ein Bild (der Verhältnisse) zu machen. Würde die KVP-Gruppe in das Büro der Führungskraft kommen und dort die Situation und Lösungsmöglichkeiten vorstellen, dann wäre der KVP viel weniger effektiv. In ihrem Büro könnte die Führungskraft vielleicht nicht so schnell entscheiden, weil noch Informationen fehlen. Weil man nicht einfach an der Maschine überlegen kann: Wenn wir dies und das ändern, wie würde das aussehen, was wäre dann an der Maschine noch zu ändern.

” *Wichtig ist auch die symbolische Bedeutung: Ziel des KVP ist eine optimale Produktion. Die Führung ist in diesem Sinne dienende Führung und hilft, dem Ziel einer optimalen Produktion näher zu kommen.*

Prof Dr. Hans-Dieter Schat, FOM Hochschule für Oekonomie und Management

In unserem Fall könnte Öl regelmäßig nachgefüllt werden oder es könnte eine Anzeige montiert werden, die den Ölbedarf lange vor einem Maschinenstillstand deutlich anzeigt.

Nach einigen Wochen – in Phase 4 – findet eine **Überprüfung** statt, ob die Stillstandszeiten deutliche zurückgegangen sind, ob also das Problem gelöst wurde oder sich zumindest verbessert hat. Die Gruppe bespricht, wie künftig derartige Probleme besser gelöst werden können. Vielleicht ist es sinnvoll, dass die Unterlagen für eine Maschine nicht nur in der Instandhaltungsabteilung, sondern auch auf dem PC der Arbeitsgruppe verfügbar ist. Und die Gruppe bespricht, vielleicht wieder mit einer höheren Führungskraft, welches Problem als nächstes angegangen wird. Vielleicht sollen die restlichen Stillstandszeiten reduziert werden, vielleicht gibt es aber auch zwischen dieser Arbeitsgruppe und dem nächsten Prozessschritt ein Zwischenlager, das abzubauen ist.

Die vier Schritte des Problemlösungsblatts entsprechen nicht ganz den vier Schritten von Demings PDCA, aber die Grundstruktur schimmert durch.

Problemlösungsblätter gibt es in verschiedenen Größen, DIN A3 und Flipchart-Format scheinen besonders häufig eingesetzt zu werden. Manchmal werden Problemlösungsblätter auch auf dem PC bereitgestellt und elektronisch ausgefüllt. Es finden sich Hoch- und Querformate. Einige Unternehmen investieren viel Aufwand in die Inhalte und lassen das Problemlösungsblatt von einem Grafiker professionell gestalten und hochwertig ausdrucken. In anderen Unternehmen zeichnet der Meister jedes Mal ein neues Problemlösungsblatt auf das Flipchart.

VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN KVP

Ein einfacher KVP kann sein: Wir setzen uns mal zusammen und überlegen, was wir besser machen können. Das geht leicht und ohne weitere Voraussetzungen. So können auch tatsächlich einige Verbesserungen erreicht werden. Aber seine volle Wirkung entfaltet der KVP erst, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind. Diese Voraussetzungen wurden nicht systematisch entwickelt. Die folgenden beiden Voraussetzungen haben sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen.

1. Voraussetzung für den KVP: Standardisierung

Die erste Voraussetzung für einen wirksamen KVP sagt, dass die Arbeit immer auf die gleiche Weise erledigt werden muss. Nur dann lässt sich klar erkennen, wo Probleme liegen und wie sie zu beseitigen sind.

Bleiben wir bei dem Beispiel aus dem Problemlösungsblatt: Wenn die Arbeitsgruppe ab und zu einen Springer einsetzt, der aus eigenem Antrieb Öl nachfüllt, dann ist es viel schwerer, die Ursache der Maschinenstillstände zu erkennen. Dann wäre zu einigen Zeiten mehr Stillstand aufgetreten, zu anderen nicht. Die Maschine hätte auch dann noch genug Öl gehabt, wenn der Springer längst wieder in einer anderen Gruppe eingesetzt wird. Wenn aber konsequent nur dann Öl aufgefüllt wird, wenn die Maschine eine Störung meldet und sich abschaltet, dann kann man der Ursache leicht auf die Spur kommen.



Es ist wichtig, dass die Arbeitsprozesse standardisiert werden. Weniger wichtig ist, ob die standardisierten Arbeitsprozesse bereits optimal gestaltet sind. Die Optimierung der Arbeitsprozesse wird dann im Rahmen des KVP nachgeholt.

Prof Dr. Hans-Dieter Schat, FOM Hochschule für Oekonomie und Management

Allgemein heißt das: Kein Öl nachzufüllen, ist die schlechtere Arbeitsweise. Aber wenn die schlechtere Arbeitsweise als Standard eingeführt ist und konsequent durchgeführt wird, dann kann sie leicht verbessert werden. Wenn eine bessere Arbeitsweise ab und zu durchgeführt wird, dann fällt der KVP viel schwerer.

Oft ist es für Praktiker geradezu widersinnig, einen weniger gut gestalteten Prozess zu standardisieren. Aber auf lange Sicht ist eine konsequente Standardisierung wichtiger, als ad hoc hier und da noch eine Verbesserung einzubauen.

2. Voraussetzung für den KVP: Ordentliche Arbeitsplätze (5 S-Aktionen)

Die Praxis hat gezeigt: An unordentlichen Arbeitsplätzen mit zu vielen oder defekten Arbeitsmitteln funktioniert der KVP nicht. Deshalb sind die Arbeitsplätze oft der erste Punkt eines KVP. Hierfür hat sich ein Standard etabliert: die 5 S-Aktionen.

5 S-Aktionen wurden in Japan entwickelt, die 5 S entsprechen fünf japanischen Worten, die alle mit einem S beginnen. Es gibt verschiedene Versuche, für die einzelnen Schritte auch deutsche Worte zu finden, die jeweils mit einem S beginnen. Doch diese Worte sind oft sehr gekünstelt und helfen für das Verstehen und Erinnern der 5 Schritte nicht wirklich weiter. Daher verzichten wir hier darauf.

Die Aktivitäten im Einzelnen:

1. **Seiri – Aussortieren:** An einen Arbeitsplatz gehören nur die Arbeitsmittel, die dort gebraucht werden. Was nicht gebraucht wird, wird aussortiert. In der Produktion können dies nicht gebrauchte Transportbehälter sein, in der Werkstatt sind vielleicht mehrere Schraubendreher der gleichen Größe vorhanden, und im Büro finden sich überflüssige Kugelschreiber. Alle diese überflüssigen Gegenstände werden von den Arbeitsplätzen entfernt. Manchmal kommen sie in ein Lager, manchmal werden die überflüssigen Dinge verkauft oder entsorgt. Das kann dazu führen, dass ein Unternehmen von bestimmten Verbrauchsmaterialien auf Monate oder gar Jahre hin nichts mehr nachkaufen muss – allein das führt schon zu Einsparungen. Defekte Arbeitsmittel werden ebenfalls aussortiert. Wenn die defekten Arbeitsmittel notwendig waren, dann werden sie repariert oder durch funktionsfähige Arbeitsmittel ersetzt.
2. **Seiton – Ordnung einführen:** Die Arbeitsmittel, überhaupt alle Gegenstände am Arbeitsplatz, bekommen ihren Platz. Jedes Ding hat genau (s)einen Platz. Arbeitsmittel, die häufig gebraucht werden, sind in der Nähe, in Griffweite angeordnet. Andere Dinge sind vielleicht in einem Schrank oder Lager verstaut. Am besten wird die Aufbewahrung der Dinge so organisiert, dass sofort auffällt, wenn ein Arbeitsmittel fehlt und es nach seiner Benutzung fast automatisch oder selbstverständlich wieder dorthin gelegt wird, wo es hingehört.
3. **Seiso – Säubern.** Das spricht für sich.
4. **Seiketsu – Standardisieren:** Dieser Schritt kann zwei Bedeutungen haben. Erstens sollen Regeln oder Systeme entwickelt werden, die überwachen, dass die ersten drei S-Schritte langfristig erhalten bleiben und befolgt werden. Zweitens wird sinnvollerweise nicht für jedes Arbeitsmittel individuell festgelegt, wo es seinen Platz findet. Für Gruppen von Arbeitsmitteln kann eine gemeinsame Ordnung geschaffen werden. Wenn möglich, dann können die gleichen Prinzipien an mehreren Arbeitsplätzen eingesetzt werden. So findet sich ein neuer Mitarbeiter oder eine Vertretung leicht zurecht. In vielen Verwaltungen gibt es Aktenpläne; so ist für jeden Arbeitsplatz beschrieben, wo welche Information zu finden ist. Selbstverständlich werden Ordnung und überhaupt Ergebnis der 5 - Aktionen nach einer gewissen Zeit überprüft und versucht, sie zu verbessern. Der KVP greift auch hier.
5. **Shitsuke – Selbstdisziplin:** Eine 5 S-Aktion wäre vollkommen sinnlos, wenn nur einmal Ordnung geschaffen – und dann die alte Unordnung und der alte Schlendrian wieder einziehen würde. Die Ordnung muss erhalten bleiben und konsequent gelebt werden. Dabei können regelmäßige Audits helfen; auch Checklisten erleichtern, die Ordnung aufrecht zu erhalten. Hier sind auch die oberen Führungskräfte gefragt, immer wieder auf die Einhaltung der 5 S-Ergebnisse zu dringen. Von allein bleibt ein guter Zustand nie bestehen, hier sind fortlaufend Anstrengungen notwendig.

WEITERENTWICKLUNG DES KVP

Mit Standardisierung von Arbeitsprozessen, 5 S-Aktionen und Standard-KVP der Arbeitsgruppen anhand eines Problemlösungsblatts können Unternehmen bereits große Fortschritte erreichen, die Qualität erhöhen und Einsparungen realisieren.

Doch dies ist erst der Anfang.

Der KVP selbst wurde im Laufe der Zeit immer wieder verbessert (klingt logisch, oder?), und einzig die Fortentwicklungen sollen hier vorgestellt werden.

Kaizen

Kaizen ist ein eigener Ansatz, der erschöpfend in einem Beitrag von Vera Lampl auf dem HYPE Blog behandelt wird: [Die Kaizen Methode – die Kraft der kleinen Schritte: Sinnvoll einsetzen, aber wie?](#)

Hier ein Auszug zur Einordnung:

"Entwickelt wurde Kaizen nach dem zweiten Weltkrieg vom japanischen Autohersteller Toyota als Managementkonzept, um die brachliegende Wirtschaft in der Heimat anzukurbeln. Weltweit bekannt wurde das Prinzip in den 1980er Jahren, durch Masaaki Imai, der die erfolgreichen Strategien japanischer Manager unter dem Schlagwort "Kaizen" zusammengefasst und 1985 auch ein eigenes Kaizen-Institut ins Leben gerufen hat. Mit seinem Buch "Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb" wurde das fernöstliche Prinzip ab 1986 schlagartig auch international populär, vor allem in den USA und Europa.

Im Westen wurde die Kaizen Methode eine der Kernpraktiken im Lean Management zur Verschlankung und Vereinfachung von Prozessen. Und bei uns entwickelte sich in den 1990ern in Adaption der Idee der Begriff KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Heute werden Kaizen und KVP im Ideenmanagement oft synonym verwendet. Auch bei KVP geht es ja um „kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ und darum, die Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen beständig in kleinen Schritten zu verbessern."

Experten-KVP

Bei den Gruppensitzungen des Standard-KVP beteiligen sich einige Kollegen mehr, andere weniger. Manche scheinen kaum ein Problem zu verstehen, andere entwickeln immer wieder richtig gute Ideen. Häufig findet man die 80/20-Regel bestätigt: 80 Prozent der umgesetzten Vorschläge stammen von 20 Prozent der Beschäftigten.

Dann kann man auf die Idee kommen, nicht mehr alle Gruppenmitglieder am KVP zu beteiligen, sondern nur jene 20 Prozent der Kollegen, die eben 80 Prozent der guten Ideen entwickeln. Und man kann auf die Idee kommen, diese Kollegen nicht nur eine Stunde pro Woche mit dem KVP zu beschäftigen, sondern vielleicht einen ganzen Tag pro Woche – oder diese richtig guten KVP-Teilnehmenden sogar vollständig auf neuen Arbeitsplätzen einzusetzen, als „Prozessverbesserer“ zum Beispiel.

Damit haben wir den Experten-KVP: In der Grundstruktur ist es ein KVP, aber die Teilnehmenden sind teilweise oder vollständig für den KVP freigestellt.

Möglicherweise erhalten diese „KVP-Experten“ im Laufe der Zeit zusätzliche Schulungen oder Coaching, etwa in Problemlösetechniken oder Prozessorganisation.

Den älteren Lesenden mag dieses Konzept bekannt vorkommen: Ja, so wurden früher REFA-Leute ausgewählt, geschult und eingesetzt. Tatsächlich gibt es in etlichen Organisationen einen Bedarf an Beschäftigten, die die Prozesse verbessern, die selbst in den Prozessen gearbeitet haben und vieles aus eigener Erfahrung kennen. Früher hat REFA diesen Bedarf gedeckt. Mit deren Niedergang entstand eine Lücke, die nun der Experten-KVP schließen kann.

Oben haben wir gesehen, dass die Experten der Befragung des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft ifaa den KVP zu den wichtigen Themen gezählt haben. Noch mehr Bedeutung haben sie den „deutlich relevanten Themen“ gegeben, und dazu gehört auch die Prozessorganisation. Der Standard-KVP kann bereits Impulse für eine bessere Prozessorganisation geben. Mit dem Experten-KVP sind wir schon im Kernbereich der Prozessorganisation angekommen.

Vor Jahren habe ich mit einem Automobilzulieferer zusammengearbeitet, der diesen Bedarf sehr deutlich gespürt hat. Dann wurde am „schwarzen Brett“ ein Aufruf ausgehängt, dass Facharbeiter aus der Produktion gesucht werden, die gerade ein berufsbegleitendes Studium absolvieren. Fünf Studierende haben sich gemeldet und wurden dann auf Prozessoptimierer bzw. Experten-KVP-Stellen eingesetzt und haben die Produktion deutlich optimiert.

Damit sind wir bei der Frage: Wie sieht der weitere Berufsweg aus dem Experten-KVP aus? Mit oder ohne Studium gehen die Experten aus dem Experten-KVP nur selten wieder in die Prozesse zurück. Oft ist der nächste Schritt eine erste Führungsposition, beispielsweise als Gruppenleiter. Gruppenleiter sind häufig auch Moderatoren von KVP-Gruppen und als professionelle Experten-KVP-Mitarbeiter dafür bestens vorbereitet.

Bleibt die Frage: Lohnt sich der Experten-KVP?

Der Experten-KVP wurde in der Ideenmanagement Studie 2022 auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (voll und ganz) abgefragt. Hier werden als Organisationen mit Experten-KVP solche Organisationen betrachtet, die mindestens drei Punkte erhielten – also über dem Median von zwei Punkten liegen.

	Ø mit Experten KVP	Ø ohne Expertne KVP
Berechenbarer Nutzen pro MA und Jahr	290 €	279 €
Nutzen pro realisierter Idee	5.858 €	2.921 €
Beteiligungsquote	27 %	22 %
Realisierungsquote	34 %	35 %

Abb. 5: Basis-Kennzahlen im IDM – mit und ohne Experten-KVP

Hier gingen Angaben von 118 Organisationen mit einem Experten-KVP ein. Organisationen, die nicht angegeben haben, ob sie einen Experten-KVP betreiben oder nicht, sind nicht in diese Auswertung einbezogen worden.

Die Studie hat zwei verschiedene Fragen gestellt: Beim Standard-KVP wurde nur gefragt: Setzen Sie dieses Modell ein oder nicht? Beim Experten-KVP wurde gefragt: Wie intensiv setzen Sie dieses Modell ein? Und tatsächlich kann man den Experten-KVP ja in unterschiedlicher Intensität einsetzen – von KVP- Gruppen, die sich tendenziell auf die produktivsten Einreicher konzentrieren bis zu hauptberuflichen Experten bzw. KVP-Prozessoptimierern. Und vielleicht ist dies auch eine gute Stelle für eine allgemeine Warnung:

 *KVP-Methoden sind keine Selbstläufer. Es sind keine Methoden, die man nur irgendwie einführen muss – und dann kommen die guten Ergebnisse von selbst.*

Prof Dr. Hans-Dieter Schat, FOM Hochschule für Oekonomie und Management

KVP in jeder Ausprägung kann man auch schlecht umsetzen. Schlechter KVP führt auch zu schlechten Ergebnissen. Wenn man erfolgreich KVP umsetzen will, dann muss man die Konzepte intelligent an die vorgefundene Situation anpassen.

Lean Management

Lean Management wurde in Japan nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt, eine Schlüsselrolle nahm Toyota ein. Ein zentraler Strang ist KVP bzw. Kaizen. Doch kommen weitere Konzepte hinzu, die alle eine gemeinsame Wurzel haben: Knappheit an Ressourcen und damit die Notwendigkeit, ressourcensparend, eben schlank, zu wirtschaften.

Das große Ziel von Lean Management ist, Verschwendung zu vermeiden. In Japan nach dem Zweiten Weltkrieg waren alle Ressourcen knapp, da war es eine gute Idee, Verschwendung zu vermeiden.

Ein Ansatz im Lean Management ist es, Zwischenlager und Halbfertigprodukte (= Work in Progress) zu reduzieren. Für Halbfertigprodukte im Zwischenlager wurde bereits Material eingekauft (und damit Kosten verursacht) und es wurden einige Bearbeitungsschritte durchgeführt (was wieder Kosten verursacht hat). Aber Halbfertigprodukte können nicht verkauft werden. Den Kosten stehen also keine Erlöse gegenüber. Wenn Eigenkapital und Kredite knapp sind, dann sollte möglichst wenig Kapital im Produktionsprozess gebunden werden. Das bedeutet auch: Wenig Halbfertigprodukte und kleine Zwischenlager – und auch nur, wo unbedingt notwendig.

Ein anderer Ansatz verringert Maschinenstillstandzeiten, besonders Maschinenstillstand, wenn die Maschinen umgerüstet werden müssen. Solche Umrüstungen sind notwendig, wenn beispielsweise ein anderes Produkt oder eine andere Variante auf einer Maschine gefertigt werden sollen. Während des Umrüstens kann die Maschine nichts produzieren, bindet aber Kapital bzw. generiert Kredit- oder Leasingkosten. Die Instandhalter, die die Umrüstung durchführen, produzieren Personalkosten. Daher müssen Rüstzeiten minimiert werden.

Das Konzept des Lean Management insgesamt ist umfangreich, die „Bibel“, also das zentrale Buch für das Ideenmanagement umfasst 450 Seiten. Ein Überblick über dieses Buch ist auf YouTube erhältlich (Schat 2022, Buchbesprechung "Der Toyota Weg". Lean Management Entwicklung vom Werkzeugkasten zum Mindset).



Ein weiterer Aspekt des Lean Management ist allerdings für den KVP wichtig und soll hier besprochen werden: die Qualifikation der Beschäftigten.

Wer soll KVP durchführen, Zwischenlager aus dem Prozess entfernen und die Rüstzeiten optimieren? Für all diese Aufgaben gibt es Ingenieurbüros und Beratungsunternehmen, die auch gute Ergebnisse erzielen.

Aber: Ingenieurbüros und Beratungsunternehmen kosten Geld, und dies war bei den ersten Lean Management-Unternehmen knapp. Also wäre es besser, wenn die eigenen Beschäftigten den KVP durchführen, Zwischenlager aus dem Prozess entfernen und die Rüstzeiten optimieren. Einige wenige Beschäftigte werden dies aufgrund ihrer Ausbildung und vorangegangener Erfahrung bereits jetzt können. Alle anderen Beschäftigten müssen entsprechend qualifiziert werden.

Ein wenig Theorie ist auch hier gelegentlich sinnvoll, aber die effektivste Qualifikation besteht aus praktischer Erfahrung. Wenn Mitarbeiter- immer anspruchsvollere Produktionsschritte optimieren, dann erwerben sie damit auch die Fähigkeit, immer anspruchsvollere Probleme zu lösen. So gesehen kann KVP auch ein Instrument zur Qualifikation der Beschäftigten darstellen.

Dies funktioniert aber nur, wenn die Beschäftigten im KVP nicht irgendwie irgendwelche Probleme bearbeiten. Die Probleme müssen sorgfältig ausgewählt werden: So, dass die Beschäftigten die Probleme noch verstehen und einen Lösungsansatz erarbeiten können. Andererseits auch so, dass die Beschäftigten neue Konzepte und Methoden lernen und über ihre bisherigen Fähigkeiten hinauswachsen. Dabei müssen die Beschäftigten gut gecoacht werden, auch die Führungskräfte und KVP-Coaches müssen gut qualifiziert sein.

Vermutlich wird für einen solchen KVP eine Stunde pro Woche nicht ausreichen. Zumindest über mehrmonatige Phasen werden die Beschäftigten mit höheren Zeitanteilen in den KVP eingebunden werden müssen.

Mit anderen Worten: Im Lean Management dient der KVP selbstverständlich auch wirtschaftlichen Zielen. Zusätzlich dient er aber auch der Qualifikation der Beschäftigten. Fast automatisch wird dadurch auch eine Unternehmenskultur erzeugt, in der kontinuierliche Verbesserung einen hohen Stellenwert hat.

Die befragten Experten des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft haben in der Kategorie mit den wichtigsten Themen drei Themen genannt, die mit dem KVP im Lean Management direkt adressiert werden: Fachkräftesicherung, Führungsmanagement, Prozessorganisation. Will sagen: Im KVP steckt mehr!

	Ø Lean, Agil und Scrum	Ø Andere
Berechenbarer Nutzen pro MA und Jahr	526 €	259 €
Nutzen pro realisierter Idee	7.077 €	2.768 €
Beteiligungsquote	20 %	25 %
Realisierungsquote	34 %	35 %

Abb. 5: Basis-Kennzahlen Lean & Co

Basis für diese Auswertung sind 37 Angaben aus Organisationen, in denen Lean Management, agile Arbeitsweisen und Scrum eingesetzt werden. Hier haben wir es also mit Organisationen zu tun, die wirklich alle sinnvollen Lean Management-Werkzeuge einsetzen. So gut organisierte Organisationen finden sich selten, mit geringer Fallzahl sinkt aber auch die Aussagefähigkeit der Statistik.

Dennoch: Der berechenbare Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr ist der höchste, den wir in diesem in diesem White Paper für ein KVP-Modell ausgewiesen haben. Das gleiche gilt für den Nutzen pro realisierter Idee.

Beteiligungs- und Realisierungsquote liegen eher im unteren Bereich – hier müssen wir noch forschen, was mögliche Gründe sind, vielleicht haben wir auch statistische Artefakte.

FAZIT

In diesem White Paper haben wir behandelt:

1. Standard-KVP ohne weitere Vorbereitung,
2. Standard-KVP mit standardisierten Prozessen und 5 S-Aktionen als Vorbereitung der Arbeitsplätze,
3. Experten-KVP,
4. KVP im Lean Management.

Kaizen ist ein eigener Ansatz, der in einem erschöpfenden Beitrag von Vera Lampl auf dem HYPE Blog recherchiert werden kann.

Vom Standard-KVP ohne weitere Vorbereitung bis zum KVP im Lean Management wird der KVP immer anspruchsvoller. Ein Standard-KVP nach der Art „Wir setzen uns mal locker zusammen und beratschlagen, was wir besser machen können“ ist schnell eingesetzt und kann in den ersten Sitzungen durchaus gute Verbesserungen generieren. Aber dann sind die niedrig hängenden Früchte abgeerntet. Dann kommt der Standard-KVP an seine Grenzen.

Umgekehrt: KVP im Lean Management will gut überlegt und geplant sein. Nicht nur die Koordinatoren bzw. Leiter müssen gut qualifiziert sein, sondern auch die Führungskräfte, die als Coaches eingesetzt werden. Aber hier können wir einen deutlich höheren Nutzen erwarten, insbesondere, wenn wir KVP im Lean Management langfristig einsetzen. Dieser Ansatz (neben anderen) war es, der Toyota vom kleinen Webstuhlhersteller in der japanischen Provinz zu einem der wertvollsten Unternehmen weltweit entwickelt hat.

Welchen KVP-Ansatz sollte eine Organisation einsetzen? Das hängt insbesondere davon ab, wie reif eine Organisation ist.

In einer Organisation mit starker Top-Down-Führungskultur müssen sich die Beschäftigten erst daran gewöhnen, dass ein Verbesserungsvorschlag nicht als Kritik an Führungskräften interpretiert und entsprechend bestraft wird. Und Führungskräfte müssen sich daran gewöhnen, dass sie Coaches und Moderatoren sind, von ihnen aber keine unangreifbare fachliche Perfektion erwartet wird.

Organisationen, die eine weiterentwickelte Kultur haben, können sich an die fortgeschritteneren Varianten wagen.

Zuletzt die Warnung: Wenn die Kultur keine Verbesserungsvorschläge zulässt, weil das Unternehmen eine Verfolgerkultur pflegt oder wenn für den KVP keine Ressourcen bereitgestellt werden, dann kann es sinnvoll sein, in dem Moment keinen KVP einzuführen. Ein schlecht eingesetzter und gescheiterter KVP kann das Thema in einer Organisation auf Jahre hin „verbrennen“.

Wenn aber die Voraussetzungen vorliegen, dann wird Ihre Organisation sich kontinuierlich verbessern, die Mitarbeiter höher qualifiziert werden – und vielleicht entwickeln Sie Ihr Unternehmen zu einem neuen Toyota. Und dann senden Sie uns doch bitte einen Erfahrungsbericht für den HYPE Blog.

Hauptsitz Europa

HYPE Softwaretechnik GmbH
Trierer Straße 70-72
53115 Bonn

t: +49-228-2276-0
www.hype.de