

Frank Menzel

Produktionsoptimierung mit KVP

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess
für gesteigerte Konkurrenzfähigkeit



1

Grundlagen

»Müsst ihr eigentlich aus jeder Mücke einen Elefanten machen?«, fragte ein Mitarbeiter, nachdem er sich eine Werkzeughalterung gebaut hatte. Die Werkzeughalterung war für den Betriebsleiter der Auslöser. Schon lange hatte er überlegt, ob man nicht einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einführen sollte, um die Ideen, die immer wieder in der Produktion auftauchten, einmal systematisch zu prüfen und umzusetzen. Jetzt hatte er mit der Werkzeughalterung sein Referenzprojekt. Sein Entschluss war gefasst: Die Zeit ist reif für KVP! Der Mitarbeiter war über die Reaktion des Betriebsleiters sehr erstaunt und belustigt sagte er: »Ich schraub ein paar Bleche zusammen und ihr macht daraus einen ganzen Prozess. Es ist doch selbstverständlich, dass man sich das Leben so einfach wie möglich macht!«

Der Mitarbeiter hatte recht. Aber wie sieht es in der Praxis aus? Was hindert jeden Einzelnen von uns daran, immer aktiv nach kontinuierlicher Verbesserung zu streben?

Die Antworten, die wir von Mitarbeitern und Führungskräften auf diese Frage bekommen, sind vielfältig: Keine Zeit (»Tagesgeschäft hat Vorrang!«), keine Lust (»Die anderen machen ja auch nichts!«), keine Erlaubnis (»An den Maschinen darf nichts verändert werden!«), keine Motivation (»Ich hätte schon gute Ideen, aber wenn ich nichts dafür kriege ...«; »Dafür werde ich nicht bezahlt!«), keine Ansprechpartner (»Da bräuchte ich Hilfe, aber wenn ich frage, bekomme ich nur dumme Sprüche als Antwort!«). Eine Menge Argumente gegen KVP! Zudem nützt es nichts, wenn ein Einzelner gute Ideen hat und sie umsetzt. Im Zweifelsfall wird bereits in der nächsten Schicht die Veränderung wieder rückgängig gemacht.

1.1 Warum KVP?

Die Gründe für KVP sind vielfältig. Einen gedanklichen Ansatz stellt die Überlegung dar, dass jede Firma, jedes Produkt mit seiner Vollendung bereits den ersten Schritt seines Verfalls erlebt, der dann, sofern ihm nicht kontinuierliche Verbesserungen entgegengehalten werden, unweigerlich fortschreitet. Diese Verbesserungen, das permanente Optimieren, stellt somit eine Gegenkraft zu dem sich ständig weiterentwickelnden äußeren Markt dar. Geht man davon aus, das oberste Ziel eines Unternehmens ist es, durch zufriedene Kunden Geld zu verdienen, so wird das nur erreicht, wenn man den optimalen Kundennutzen bietet und sich durch Preis und Qualität von der Konkurrenz abhebt. Besonders im Hinblick auf die Produktionskosten lassen sich etwa durch das konsequente Vermeiden von Blindleistungen sowie durch die Definition von Standards deutliche Spareffekte erzielen, die den Spielraum bei der Preisgestaltung erhöhen.



Abbildung 1: KVP trifft auf unterschiedliche Erwartungen

Unter der Abkürzung KVP (auf Englisch CIP: »Continuous Improvement Process«) versteht man die ständige, in kleinen Schritten stattfindende Verbesserung von Prozessen durch die Mitarbeiter. KVP fordert die Mitarbeiter auf, sich mit ihren Arbeitsprozessen kritisch auseinanderzusetzen, generell stärker in Prozessen als in Abteilungen oder Hierarchien zu denken und die eigenen Ideen in die Teamarbeit einzubringen. Hierzu ist es nötig, ihnen einen Rahmen für gestalterische Kompetenz und Verantwortung zu geben. Bei KVP werden die betrieblichen Verbesserungsprozesse nicht mehr allein als Managemententscheidung »von oben« oder »von außen« vorangetrieben; vielmehr erfolgt eine zusätzliche breite Mobilisierung »von unten«, also auf der Ausführungsebene. Das heißt, die Qualität wird genau an dem Ort sichergestellt, an dem sie entsteht – also an jedem einzelnen Arbeitsplatz.

Beteiligen können sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens, egal ob sie leitende Angestellte, Arbeiter, Zeitarbeitnehmer oder Auszubildende sind. Alle Unternehmensbereiche sind aufgerufen, im Team bereichsübergreifend und systematisch an der kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen und Fertigungsmethoden, der Vermeidung von Verlusten und Nacharbeit, der Pflege von Produkten und Einrichtungen, der Reduzierung des Energiebedarfs und dem sparsamen Umgang mit Ressourcen mitzuarbeiten. Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen sowie die prototypische Umsetzung werden dabei von der Definition von Standards und deren Aufrechterhaltung begleitet.

Die Vereinfachung und Vereinheitlichung, also die Anwendbarkeit einer gefundenen Lösung auch auf andere Bereiche, das Überprüfen auf die möglichen (negativen) Auswirkungen der Idee, die Umsetzung, die möglicherweise auch die eigene Kompetenz und Kapazität überschreitet, erfordern von allen Beteiligten ein verstärktes bereichsübergreifendes Prozessdenken und von den für den KVP-Prozess Verantwortlichen einen tiefen Einblick in die Produktions- und Unternehmenszusammenhänge.

KVP muss im Tagesgeschäft aller Unternehmensbereiche verankert sein. Um die Zukunft eines Unternehmens und die Zufriedenheit aller zu gewährleisten, muss KVP eine Unternehmenskultur schaffen, welche die Mitarbeiter in die Suche nach Möglichkeiten, die Leistung zu verbessern, aktiv einbezieht. Somit ist KVP eine Philosophie der Gemeinschaft. Hier hören wir gelegentlich den Einwand, dass die meisten Mitarbeiter kein Interesse an Dingen haben, für die sie nicht (extra) bezahlt werden, beziehungsweise dass Mitarbeiter »zu dumm« sind, um Verbesserungen zu finden. In der Praxis zeigt sich allerdings immer wieder das genaue Gegenteil. Die Mitarbeiter verfügen über Potenziale, die nicht erwartet wurden. So kommt es nicht selten vor, dass ein Maschinenarbeiter, dem

fehlendes technisches Verständnis unterstellt wird, zu Hause Oldtimer restauriert oder an seinem Motorrad bastelt. Andere, denen man nicht zutraut, dass sie auch anpacken können, bauen privat ihr Haus selbst und haben womöglich sogar die Planung und Organisation selbst durchgeführt. Viele Mitarbeiter könnten und wollten sich engagieren, warten aber noch auf den Zeitpunkt, an dem sie es endlich auch dürfen.

Letztlich profitieren alle Beteiligten davon, wenn einerseits die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens gesteigert wird und andererseits die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, die sie betreffenden Inhalte aktiv mitzugestalten, Verantwortung zu übernehmen und sich so besser mit dem Unternehmen identifizieren zu können. KVP ist so gesehen keine Methode, sondern vielmehr eine Philosophie, die Mitarbeiterzufriedenheit und gesteigerte Produktivität zu verbinden vermag. Übrigens heißt das japanische Pendant zu KVP Kaizen (wörtlich übersetzt bedeutet Kaizen »Veränderung zum Besseren«). In Japan ist Kaizen ein Bestandteil der Unternehmenskultur und somit auch eine feste Größe im Toyota-Produktions-System (TPS), das als wegweisendes Produktionskonzept von vielen erfolgreichen Firmen übernommen wurde. Der Weg Toyotas vom »belächelten Fernost-Auto« zum weltgrößten Automobilproduzenten wäre ohne Kaizen wohl nicht denkbar gewesen.

1.2 Wie funktioniert KVP?

Die Grundidee lautet: Mitarbeiter beschreiben Probleme oder machen Verbesserungsvorschläge, die ihren Arbeitsplatz betreffen. Um diese Ideen systematisch zu nutzen, bedarf es einer entsprechenden Organisation und Infrastruktur. KVP ist üblicherweise bei der Geschäftsführung verankert, um seine Bedeutung hervorzuheben und den strategischen sowie disziplinarischen Durchgriff auf die einzelnen Unternehmensbereiche zu gewährleisten. Die Geschäftsführung definiert die strategischen Ziele und entscheidet über die zeitlichen und personellen Ressourcen. Verantwortlichkeiten für den Prozess werden definiert und die benannten Mitarbeiter qualifiziert. Weiterhin delegiert die Geschäftsführung den Aufbau der Infrastruktur wie Prämiensysteme, Visualisierungsarten, KVP-Vorschlagszettel et cetera an die definierten KVP-Verantwortlichen.

Die Mitarbeiter ihrerseits machen wie erwähnt Vorschläge oder liefern Problembeschreibungen aus ihrem Arbeitsbereich, da sie auf ihrem Arbeitsgebiet die Experten sind. Die Vorschläge der Mitarbeiter werden zeitnah geprüft; im Team werden Lösungen erarbeitet, dann in einen Maßnahmenplan überführt, umgesetzt und nochmals geprüft. Die Motivation, an dem KVP-Prozess teilzunehmen, kann durch ein Prämiensystem

gestützt werden. Ein Mess- und Informationssystem macht allen Beteiligten die Veränderungen sichtbar und die Erfolge messbar. Soweit in Grundzügen die Idee von KVP. Auf die einzelnen Bausteine wird in den folgenden Kapiteln detailliert eingegangen.

1.3 Vor- und Nachteile

Die Einführung eines KVP-Prozesses ist in einem Unternehmen anfangs mit Aufwand verbunden. Zeit- und Personalressourcen werden benötigt und Abstimmungen sowie Überzeugungsarbeit müssen geleistet werden. Was bringt Firmen eigentlich dazu, diesen Weg zu gehen, statt alles beim Alten zu belassen? Welches sind die Motive für die Einführung von KVP?

Die am häufigsten geäußerten Erwartungen an einen KVP-Prozess sind Effizienz- und Qualitätssteigerungen, im Wechselspiel miteinander verbunden und ermöglicht durch eine verbesserte Motivation der Mitarbeiter. Betrachtet man die tatsächlichen Effekte, so zeigt sich ein differenzierteres Bild. Naturgemäß sind die Auswirkungen bei der Einführung von KVP stark von der ursprünglichen Zielsetzung, der kulturellen Prägung des Unternehmens sowie dem zur Verfügung stehenden Freiraum beeinflusst.

Bereits 1996 wurde eine umfassende Studie zum Thema KVP durchgeführt, deren Ergebnisse heute aller Wahrscheinlichkeit nach ähnlich ausfallen würden. Die KVP-Studie der Unternehmensberatung Agamus (Fröschle, 1996), bei der über 100 deutsche Unternehmen nach den Auswirkungen von KVP befragt wurden, erbrachte bemerkenswerte Ergebnisse. Bei den objektiv messbaren Kriterien nannten 98 Prozent der Befragten Kostenersparnisse durch weniger Verschwendung. 94 Prozent der Befragten gaben an, die Durchlaufzeit der Produkte dank KVP gesenkt zu haben, was sich in der Folge auch auf die Termintreue positiv auswirkte. 80 Prozent stimmten der Aussage zu, dass die Bestände von Fertigwaren und/oder Rohteilen gesenkt werden konnten, und immerhin 71 Prozent erklärten, dass sich die Ausschuss- und Nacharbeitsquote verringert hätte.

Darüber hinaus wurden Verbesserungen wahrgenommen, die eher subjektiven Charakter besitzen. Darunter fielen beispielsweise die Steigerung der Mitarbeitermotivation (91 Prozent), eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen sowie ein gestiegenes Problem- und Kostenbewusstsein der Beteiligten (62 Prozent). Weiterhin wurde über die Verbesserung der Zusammenarbeit sowohl auf Hierarchie- als auch Abteilungsebene berichtet (44 Prozent). Weitere positive Folgeeffekte: eine Entlastung der Führungskräfte aufgrund der größeren Eigenverantwor-

tion der Mitarbeiter sowie insgesamt eine Verbesserung des Betriebsklimas. Rückblickend schätzten 94 Prozent der Befragten den Ertrag von KVP höher ein als den Aufwand.

Bei der Einführung von KVP gibt es nicht nur Erfolge, sondern auch Risiken. Die häufigsten Probleme, die zum Scheitern führen können, sind:

- *Fehlende strategische Zielvereinbarung im Hinblick auf die Ergebnisse:* Wenn den Mitarbeitern nicht bewusst ist, was mit dem Prozess erreicht werden soll und wozu die erarbeiteten Potenziale eingesetzt werden, entsteht Angst vor negativen Rückwirkungen in der Form verkürzter Vorgabezeiten oder von Stellenabbau. Der Mitarbeiter hat das Gefühl, am Ende schlechter dazustehen als vorher.
- *Mangelhafte Planung der nötigen Ressourcen im Hinblick auf zeitliche und personelle Ausstattung:* Dies führt häufig dazu, dass KVP vom Tagesgeschäft verdrängt wird. KVP-Sitzungen finden nicht statt, die Umsetzungen stehen nur auf dem Papier, KVP wird nicht gelebt und verkümmert zum formalen Akt.
- *Nicht-Funktionieren der KVP-Organisation:* Ein bestimmtes Betriebsklima (wie zum Beispiel ein ausgeprägtes Konkurrenz- und Abteilungsdenken) sowie ein bestimmter Führungsstil passen nicht zum Gemeinschaftsgedanken von KVP. Die Entscheidungsträger fühlen sich nicht zuständig oder die KVP-Verantwortlichen werden von der Leitung nicht genügend unterstützt; auch die fehlende Anbindung zwischen KVP-Verantwortlichen und Mitarbeitern sowie das nicht funktionierende Zusammenspiel der verschiedenen KVP-Teams sind Risikofaktoren.
- *Eine unzureichende Qualifizierung der Beteiligten:* Durch falschen Einsatz von Methoden und Werkzeugen versandet das Potenzial des KVP-Prozesses. Der Grundgedanke der Beteiligung wird von einzelnen Führungskräften als Bedrohung verstanden. In der Folge werden Vorschläge als persönliche Kritik gewertet.
- *Fehlende Nachhaltigkeit – nach einer Anfangseuphorie schläft das Projekt ein:* Dies geschieht häufig, wenn zu Beginn die Erfolgsmöglichkeiten überschätzt werden. Es wird zu viel in zu kurzer Zeit erwartet. Gleichzeitig wird der Aufwand für die Umsetzung unterschätzt. Die Beteiligten sind mit der Anzahl der Vorschläge überfordert, die Bearbeitungsreihenfolge ist nicht transparent, die Bearbeitungsdauer verzögert sich, Umsetzungen gestalten sich als zu langwierig und der Prozess wird als uninteressant oder gar belastend empfunden.