

## Ist KVP schnell genug?

### 30 Jahre ipu fit for success

Erschienen: ipu fit for.success, 07. Oktober 2005

Verfasser: Albert Grossenbacher, Dr. Acél & Partner AG

#### Ist KVP schnell genug? - Empowerment der Mitarbeitenden

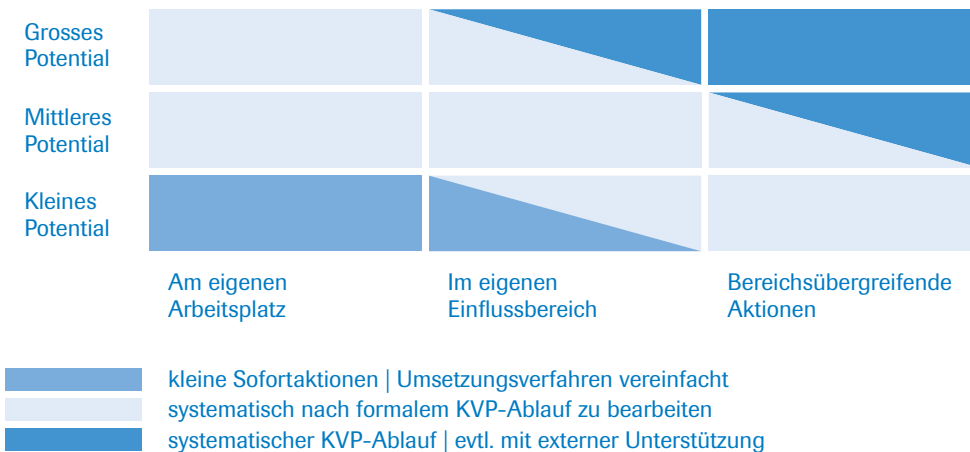
Das Referat ist ein Erfahrungsbericht und behandelt den KVP als pragmatischen Ansatz im schnellen Wandel unserer Produktionsstätten. Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit verlangt vor allem bei kleinen Anpassungen einen flexiblen KVP ohne großen Administrativaufwand. Dazu sind den Beteiligten definierte Spielräume entsprechend dem Bild für die sofortige Umsetzung von Verbesserungen anzubieten. Die schnellen Erfolgserlebnisse beflügeln die Mitarbeiter (MA), größere Vorhaben selbstständig mit einer bewährten Vorgehenssystematik und der schrittweisen Lösungsentwicklung zu bearbeiten. Diese Erkenntnisse lassen sich auch für den Dienstleistungsbereich anwenden.

Der KVP muss mit Priorität leben und über dem Wandel stehen. Ein veränderter Arbeitsplatz sollte noch vor der Eingewöhnung analysiert und nach Verbesserungen untersucht werden. Die Führung muss mit den MA-Regeln (KVP-Spielregeln) vereinbaren und die MA durch Qualifizierung für den KVP befähigen. Für die Übernahme dieser Managementaufgaben ist in der Einführungsphase die überbetriebliche Unterstützung durch externe Experten sinnvoll. Die externe Beratung bringt die notwendige Erfahrung für die Gestaltung eines betriebsbezogenen und zielgerichteten KVP-Ansatzes und kann das Management bei der Schulung und der KVP-Einführung entlasten. Der Berater wirkt als «Motor» und Managementinformationskanal, indem er hierarchiefrei über Höhen und Tiefen der KVP-Entwicklung berichten kann.

Die systematische Vorgehensweise, z.B. nach dem ipu-Storyboard ist Voraussetzung für sicherheitsrelevante oder umfassendere Verbesserungsmaßnahmen. Für kleinere, nicht sicherheitsrelevante Vorhaben kann ein vereinfachter Ablauf vereinbart werden. Die kleinen Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz müssen dadurch mit einem reflexartigen Handeln schnell und ohne große administrative Aufwendungen umgesetzt werden können.

Anhaltspunkte für die Gruppierung der Verbesserungsvorhaben können dem folgenden Bild entnommen werden. Die KVP-Aktionen werden in drei Kategorien eingeteilt. Die erste Kategorie umfasst kleine, formlos umsetzbare Sofortaktionen, die zweite Kategorie sind Verbesserungen, welche systematisch bearbeitet und dokumentiert werden (z.B. Storyboard). Die dritte Kategorie sind größere Verbesserungsvorhaben, deren Nutzenerwartung das systematische Vorgehen und evtl. auch den Einsatz externer Unterstützung rechtfertigen. Die Übergänge sind meistens fließend. Neben dem gesunden Menschenverstand wird von den MA hier auch eine Portion unternehmerisches Denken und Handeln verlangt.

Gesprächsstoff liefern in der Regel die grösseren KVP-Massnahmen. Die Lösungen kleiner Mängel, Ärgernisse, Erschwernisse und Unannehmlichkeiten werden kaum wahrgenommen, deshalb ist es für die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen viel bequemer, kleine bis beachtliche Missstände über lange Zeit zu erdulden, statt unverzüglich zu beheben.



**Bild** Gruppierung der Verbesserungsvorhaben

### Die Gewöhnung an einen «Misstand» ist oft schneller als der KVP

Dies darf nicht sein, denn viele kleine Verbesserungen ergeben in der Summe auch eine beachtliche Rentabilitätssteigerung. Zusätzlich kann häufig auch die Durchlaufzeit (DLZ) verkürzt werden. Die DLZ gilt allgemein als Massstab für einen guten Verarbeitungsprozess. Das folgende Zitat von Theodor W. Adorno bringt dies zum Ausdruck:

*«Keine Verbesserung ist zu klein oder geringfügig, als dass man sie nicht durchführen sollte.»*

Aus dieser Sicht werden im Referat Beispiele gezeigt, für die der systematische Ablauf der Problemlösung gedanklich und reflexartig zu einer schnellen Lösung führen muss.

Der administrative Aufwand für Systematik und Dokumentation sollte zusammen mit dem Umsetzungsaufwand immer kleiner sein als der Nutzen in den ersten 18 Monaten, deshalb ist die einfache Mittelrückflussrechnung immer zu erstellen.

Umfassendere Verbesserungsansätze werden in lösungsorientierten Teams bearbeitet. Der Initiator des Vorhabens (der Verantwortliche für die Verbesserung) stellt das lösungsbezogene, interdisziplinäre Team zusammen. Dies ist für den institutionalisierten KVP ein Muss. Die Teammitglieder sind in die Kreativitätstechniken einzuführen und können die KVP-Vorgehensschritte einhalten (Problemlösungszyklus).

### KVP-Motto: Erfolge generieren Erfolge

Diese Erkenntnis ist vom Management durch die Teilnahme an den regelmäßigen KVP-Präsentationen der umgesetzten Verbesserungen zu würdigen.

Mit der Präsentation und dem Abschluss der Umsetzung von KVP-Massnahmen wird auch der zukünftige Standard angepasst (z.B. die Planzeit, die Qualität, die DLZ, etc.).