

KVP-EINFÜHRUNG – FALLSTUDIE

Was bringt die Einführung von KVP?

Eine sachgemäße Implementierung von KVP in den Betriebsablauf hat eine nachhaltige Wirkung. Diese zeigt sich in messbaren Kosteneinsparungen, in Ausschuss-Minimierungen, im Umdenken der Mitarbeiter, häufig ein Sinken des Krankenstandes, flexibleres Arbeiten, deutliche Entlastung der Führungskräfte und vieles mehr.

Eine Vorgehensweise die sich bewährt hat, können Sie hier im Detail nachlesen. Sie finden darin Informationen über Einführungsworkshops, den Aufbau eines KVP-Koordinators, konkrete Umsetzungsschritte und welche Rahmenbedingungen aufgebaut werden sollten.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist durch deutsches Urheberrecht geschützt. Jegliche Verwertung ohne schriftliche Zustimmung der Autoren ist unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen oder ins Internet.

© Alexandra Graßler :: Die WissensAgentur ::

1. Auflage 2008, Wolfkirchen

Kontaktdaten:

08535/912881

info@wissensagentur.net

Die Autorin

Alexandra Graßler ist seit 1995 im Beratungs- und Lehrbereich tätig.

Ihre Hauptschwerpunkte liegen in der Einführung von Wissensmanagementsystemen und Mitarbeiterentwicklung durch Wissensvernetzung

Weitergehende Informationen und aktuelle Termine erfahren Sie im Internet unter:

<http://www.wissensagentur.net>

Gern stehe ich Ihnen für weitergehende Fragen zur Verfügung.

Inhaltsverzeichnis

1	Vorüberlegungen	4
1.1	Unternehmenskultur	4
1.2	KVP ist eine Art zu denken.....	4
1.3	Prämie - ja oder nein?	4
1.4	KVP-Kennzahlen-Systeme	5
1.5	Zeithorizont	5
2	Ziele.....	5
2.1	KVP-Koordinator	5
2.2	Entscheidungen	6
2.2.1	Mit Begleitung durch einen Berater/eine Beraterin oder ohne?	6
2.2.2	Koordinator aufbauen.....	6
2.2.3	Benchmarking	6
3	Umsetzungsmöglichkeiten	7
3.1	Startworkshop / KVP-Reaktivierungsworkshop	7
3.2	Widerstände/Blockaden	8
3.3	KVP-Steuergruppe	8
3.4	Informationsfluss	8
3.5	Ausbildung der Koordinators.....	9
3.6	Software.....	9
3.7	KVP-Stammtisch	10
4	Resümee	10
5	Kontakt	10

KVP – DAS EUROPÄISCHE KAIZEN

KVP (kontinuierliches Verbesserungsprotokoll) ist die europäische Variante von Kaizen. Der Gedanke, der dahinter steckt, ist wie alle großen Dinge, einfach und doch gar nicht so leicht umzusetzen: „Überlege jeden Tag wobei du etwas besser machen kannst.“

Um mit Hilfe von KVP, Prozesse dauerhaft und nachhaltig verbessern und umstrukturieren zu können sind einige Vorüberlegungen nötig.

1 Vorüberlegungen

1.1 Unternehmenskultur

Dazu gehört z. B. eine Überprüfung der Unternehmenskultur. KVP benötigt als Basis empowerment der Mitarbeiter. Und dies bedingt eine Grundeinstellung im Unternehmen von Offenheit und Veränderungswillen. Hier sind ganz klar die Führungskräfte gefordert, gemeinsam und auch für sich selbst zu überprüfen, inwieweit dieser Wunsch nach echtem Mitdenken der Mitarbeiter vorhanden ist.

1.2 KVP ist eine Art zu denken

Über die zukünftigen Werte im Zusammenhang mit KVP sollte schon Einigkeit in der Führungsebene herrschen. KVP ist kein Tool, sondern eine Art zu denken, eine Art Abläufe und Prozesse wahrzunehmen und dies alles in Fleisch und Blut übergehen zu lassen. Überspitzt formuliert, lässt sich KVP auf jeden Prozess im Leben anwenden, denn alles lässt sich zu jeder Zeit noch verbessern.

1.3 Prämie – ja oder nein?

Ein Wort zum Thema Prämie: KVP ist ja an die Ideen jedes Einzelnen gebunden. Und da es im betrieblichen Vorschlagswesen häufig üblich war, mit Prämien zu arbeiten, übernehmen viele dies unbesehen automatisch in KVP-Systeme. Dem kann ich nur dringend abraten. Dieses Belohnen hat schon in manchen Unternehmen dazu geführt, dass Mitarbeiter Ideen zurückgehalten haben, da die Prämie in diesem Monat unattraktiv war und sie daher auf den

nächsten Monat (sprich eine attraktivere Prämie) gewartet haben. Dieser Effekt setzt sehr häufig ein bei jeglicher Art von Bonus, Incentive und Prämien.

1.4 KVP-Kennzahlen-Systeme

Eine weitere wichtige Vorüberlegung dreht sich um das künftige Benchmarking. Nur was sich messen lässt, lässt sich auch managen. Überlegen Sie daher frühzeitig, welche Kennzahlen Sie für Ihr KVP entwickeln möchten und in welcher Form diese gesammelt und ausgewertet werden sollen.

1.5 Zeithorizont

Realistisch ist ein Zeithorizont von 2 - 3 Jahren bis das KVP-System ein Selbstläufer sein kann, in das auch neue Mitarbeiter automatisch integriert werden. Und diesen Zeitraum sollen Sie auch als Richtschnur verwenden, wenn Sie selbst in Ihrem Unternehmen KVP einführen möchten. Bedenken Sie, dass es, wie bei allem Neuen das eingeführt wird, Widerstände geben wird. Und daran kann der ganze Prozess scheitern und daher lohnt es sich, sich so bald wie möglich mit diesem Punkt auseinander zu setzen.

2 Ziele

2.1 KVP-Koordinator

Kommen wir damit zu den Zielen. Für mich als Beraterin steht als wichtiges Ziel im Vordergrund jemandem im Unternehmen aufzubauen, der als zukünftiger Koordinator meine Arbeit nahtlos fortsetzen kann.

Hinter dieser Rolle verbirgt sich ein Mitarbeiter, der, wie sein Titel schon sagt, die KVP-Aktivitäten koordinieren soll. Dazu sollte ihm auch ausdrücklich ein gewisser Teil seiner Arbeitszeit zur Verfügung stehen.

Der Koordinator dient für beide Seiten als Ansprechpartner. D. h. für die Mitarbeiter in Bezug auf ihre KVP-Ideen und deren Umsetzung, sowie für die Geschäftsleitung um die Ergebnisse aufzuzeigen, Budgetfragen zu klären, geplante Benchmarking-Ziele bezogen auf KVP zu setzen und einiges mehr.

Geeignet für die Person eines Koordinators/einer Koordinatorin ist jemand, der ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten mitbringt, ein offenes und freundliches Wesen hat und schnell in Kontakt kommt. Darüber hinaus sollte er spezielle Fortbildungen besuchen, auch in Bezug auf das Leiten von Gruppen und ebenso Einzelgesprächstraining. Denn seine Rolle beinhaltet einen hohen Coaching-Anteil, der wichtig ist, um die KVP-Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu erhöhen und zu stabilisieren.

2.2 Entscheidungen

Es gilt einige konkrete Entscheidungen zu treffen. Und dazu möchte ich Ihnen einige Punkte anbieten:

2.2.1 Mit Begleitung durch einen Berater/eine Beraterin oder ohne?

Selbstverständlich können Sie KVP auch ohne jemanden von außen einführen. Meine Erfahrung in diesem Bereich ist, dass diese Prozesse häufig zum Scheitern verurteilt sind. Hauptsächlich aufgrund fehlender Zeit für die Koordination und fehlendes Wissen über mögliche Routinen und Arbeitsweisen.

Und wenn Prozesse unsachgemäß und ohne Nachhaltigkeit eingeführt werden, kann dieser Schuss schnell nach hinten losgehen. Die Mitarbeiter werden automatisch (und verständlicherweise) in eine Blockadehaltung gehen, wenn neue Systeme eingeführt werden sollen.

2.2.2 Koordinator aufbauen

Wie bereits weiter oben ausgeführt, ist diese Funktion ein zentrales Element. Überlegen Sie am besten frühzeitig, wer diese Person in Ihrem Unternehmen sein könnte. Und achten Sie bei der Auswahl mehr auf die softskills als auf die hardfacts. Mit einem breit akzeptierten Koordinator haben Sie in jedem Fall ein großes Stück gewonnen.

2.2.3 Benchmarking

Informieren Sie sich bei anderen Unternehmen die bereits KVP eingeführt haben, welche Kennzahlen bei ihnen die größte Aussagekraft haben. Wenn Sie sich zu diesem Zweck Unternehmen einer fremden Branche, jedoch ähnlicher Größe aussuchen, werden Sie viele wertvolle Impulse bekommen.

Außer den Grundkennzahlen wie Vorschläge pro Mitarbeiter, Vorschläge im Jahr/Quartal/Monat, Umsetzungsrate spielt die Bewertung der Ideen eine große Rolle. Auch

wenn sich der eingesparte Wert in Euro nicht direkt berechnen lässt, ist in jedem Fall eine Wertung möglich, ob nun Euro und/oder Zeit eingespart oder evtl. der Umweltnutzen oder die Kundenzufriedenheit verbessert wird.

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an dafür, welchen bewertbaren Nutzen ihre Ideen haben. Das hat zudem den Effekt, dass das Verständnis für Kosten, Verschwendung und Einsparpotentiale geschärft wird. Und Sie erreichen dadurch mehr unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern.

3 Umsetzungsmöglichkeiten

Kommen wir nun zu einem konkreten Umsetzungs- und Durchführungsbeispiel. Als Hintergrund dient uns ein Industriebetrieb mit ca. 300 Mitarbeitern, der in der Holzbaubranche angesiedelt ist. Eine kleine Chronologie mit praktischem Nutzen:

3.1 Startworkshop / KVP-Reaktivierungsworkshop

In diesem Unternehmen wurde die Einführung von KVP bereits zum dritten Mal gestartet. Und daher war die Stimmung in diesem Workshop dementsprechend aufgeheizt. Bei solchen Veranstaltungen wäre es geradezu sträflich, keinen externen Moderator einzusetzen. Nutzen Sie diese Unterstützung von außen, damit Sie selbst Teil des Prozesses werden können.

Der Inhalt eines Startworkshops sollte nicht durch ein großes Programm aufgebläht werden. Halten Sie die Einführung bewusst kurz und stellen Sie nur die Ziele vor, die Sie mit Hilfe von KVP erreichen möchte und erläutern den Gedanken, der hinter KVP steht.

Der Berater/Moderator kann dann den weiteren Verlauf übernehmen und mit gezielten Fragen Verbesserungspotential durch die Mitarbeiter sammeln lassen. Diese auf Meta-Plan-Kärtchen gesammelt, angepinnt, bewertet und dann kann's auch schon mit der konkreten Arbeit losgehen.

Die Mitarbeiter entscheiden selbst, mit welchem Thema sie sich beschäftigen wollen. Den Arbeitsgruppen steht dann Material und ca. 2 Stunden zur Verfügung. Die einzige Vorgabe, die ich hierzu mache, ist, dass die Gruppen herausfinden sollen, welchen Betrag in € es einbringt, diese Ideen umzusetzen. Stehen Sie als Führungskraft bei evtl. dazu auftauchenden

Fragen einerseits zur Verfügung und arbeiten Sie andererseits als Teilnehmer in einer der Gruppen mit.

Die Ergebnisse werden von jeder Gruppe präsentiert und die Einsparungen auf einer extra Tafel gesammelt. Jede Idee bekommt einen Verantwortlichen, der sich überlegt, mit wem er sie umsetzen möchte und bis wann.

3.2 Widerstände/Blockaden

Sie werden bereits in diesem Startworkshop schnell sehen, welche Widerstände auftreten und von wem diese ausgehen. Nehmen Sie sie ernst und fragen Sie nach. Am besten geschieht dies im Workshop durch den Moderator.

Bedenken Sie, dass hinter jedem Widerstand eine Befürchtung steckt. Und diese gilt es ans Licht zu holen. Z.B. mit Fragen wie: „Was ist Ihre Befürchtung im Zusammenhang mit...?“ oder „Was gefällt Ihnen an..... nicht bzw. was würden Sie anders machen?“ Eine weitere Möglichkeit ist das Spiegeln der wahrgenommenen Emotionen im Gespräch: „Ich sehe, Sie sind davon nicht angetan (oder verärgert usw.) Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?“

All das bewirkt eine Öffnung des Widerstandes und ein Herausfinden des wahren Hintergrundes. Ebenfalls eine gute Frage um Stolpersteine zu entschärfen: „Wenn es scheitert, woran wird es Ihrer Meinung nach scheitern?“

3.3 KVP-Steuergruppe

Diese Gruppe ist anfangs eine sinnvolle Einrichtung um Entscheidungen beschleunigt treffen zu können. Als Mitglied sollten der künftige Koordinator, sowie Führungskräfte integriert sein und von Fall zu Fall der begleitende Berater. Wichtig sind in Bezug auf Budgetfragen vor allem jedoch die Entscheidungsträger.

3.4 Informationsfluss

Diesen Punkt erachte ich persönlich als einen der wichtigsten überhaupt. Viele Mitarbeiter empfinden den Informationsfluss in ihrem Unternehmen als sehr stockend. Und das spiegelt einen Aspekt der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur wieder. Wie viel Information darf bei Ihnen fließen? Und erreichen Sie auch alle Mitarbeiter?

Die Einführung von wöchentlichen KVP-News, versandt per Mail, hat sich hier sehr bewährt. Eine DIN-A4 Seite aufgeteilt in z. B. aktuelle Termine/Zahlen; abgeschlossene KVP-Projekte der Woche; laufende KVP-Projekte mit Kurzbeschreibung; geplante KVP-Projekte. Diese News erfüllen den Zweck eines permanenten Informationsflusses im Bereich KVP und durch die Möglichkeit von Feedback seitens der Mitarbeiter können Sie direkt auf Anregungen eingehen.

3.5 Ausbildung der Koordinators

Da dem Koordinator eine zentrale Rolle zufällt, sollte er auch entsprechend ausgerüstet werden. Wenn ich als Beraterin in eine Firma komme, wird der Koordinator von Anfang an in alle Aktivitäten miteinbezogen. Angefangen bei der Workshop-Vorbereitung, Entwickeln der KVP-News und Gesprächen vieler Art innerhalb des Unternehmens.

Gleichzeitig findet einmal im Monat ein Coaching-Termin statt, in dem zu Beginn persönliche Entwicklungsziele erarbeitet werden. Dieser Prozess läuft normalerweise mindestens ein Jahr oder länger, je nach Bedarf.

3.6 Software

Es gibt natürlich ausgeklügelte Software-Systeme für KVP. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sind jedoch mit einer simplen Lösung, die auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist, häufig besser bedient.

In unserem Beispielunternehmen wurde dazu von der hausinternen EDV ein KVP-Idee-Programm auf Basis von Access entwickelt. Dort kann in einem Eingabefenster die Idee beschrieben werden unter Auswahl des Namens, Bereichs und eines gewünschten Umsetzungspartners. Und (ganz wichtig!) einem Feld für die mögliche Ersparnis.

Der gewählte Umsetzungspartner erhält per Mails übers Intranet das ganze als Kurzbeschreibung und so können sich beide miteinander in Verbindung setzen und die Idee verwirklichen. Ein zweites Eingabefenster dient für den Umsetzungsbericht. Außerdem lassen sich verschiedenste Berichte generieren, z. B. wie viele Vorschläge pro Mitarbeiter, pro Bereich, Einsparpotential im Monat und vieles mehr. Sie sehen schon, es genügen oft einfachste Systeme, Hauptsache sie werden genutzt.

Beispiel-Screenshot siehe nächste Seite.



3.7 KVP-Stammtisch

Um einen regelmäßig stattfindenden persönlichen Austausch zu gewährleisten, können Sie einen monatlichen KVP-Stammtisch einführen. Diese offene Runde lebt von einer immer wieder wechselnden Zusammensetzung und dient in ihrem zweistündigen Verlauf als Feedbackmöglichkeit und zum Erarbeiten neuer Ideen.

4 Resümee

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die sachgemäße Einführung von KVP in jedem Fall Vorteile mit sich bringt:

- Kostenersparnis durch Eliminierung von Verschwendung und durch Ideen-Umsetzung
- ein Umdenken der Mitarbeiter und ein Sensibilisieren für Kosten und Potentiale
- Steigen des Mitarbeiter-Engagements durch mehr Eigenverantwortung
- Entlasten der Führungskräfte
- effizientere Abläufe, die nicht nur Kosten, sondern auch Zeit sparen helfen
- Sinken der Ausschussraten
- häufig ein Sinken des Krankenstandes
- insgesamt eine Verbesserung des Betriebsklimas

5 Kontakt

WissensAgentur - Alexandra Graßler

Tel: 0 85 35/91 28 81

eMail: info@wissensagentur.net

Mobil: 0160/75 40 770

www.wissensagentur.net