



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Durch Mitarbeiter wachsen

Ständige Verbesserung aller Prozesse durch Mithilfe aller Mitarbeiter - das ist der so genannte Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) und eine inzwischen recht bekannte Möglichkeit der Qualitätssteigerung. Doch zwischen Kennen und Anwenden liegen oft Welten.

Viele Einrichtungen diskutieren immer noch, ob KVP sinnvoll ist. Da haben andere schon begonnen, diese Philosophie auf ihre Voraussetzungen zu übertragen. Denn eines wusste schon der bekannte Showmaster Robert Lemke: „Den Fortschritt verdanken wir Menschen, die entweder gefragt haben: warum, oder: warum nicht?“

Kontinuierliche Verbesserung wurde in vielerlei Hinsicht oft falsch dargestellt. KVP hat in erster Linie nichts mit Wegrationalisieren von Personal zu tun. KVP soll helfen, alle Prozesse entsprechend den Zielen des Unternehmens ständig zu verbessern: Die Qualität soll steigen, die Fehlerhäufigkeit zurückgehen, die Mitarbeiterzufriedenheit soll zunehmen, bei-

spielsweise durch Vermeidung unergonomischer Arbeitsgänge. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist gleichzusetzen mit der Vermeidung von Verschwendung und entsprechend natürlich auch mit einer Sicherung des Unternehmenserfolges.

Das beste System zur Verbesserung hilft nur wenig, wenn die Mitarbeiter nicht mit dem Herzen dabei sind. Wie geht man die Sache an, damit sie ein Erfolg wird? rhw-praxis sprach mit Mike Emenako, Geschäftsführender Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH.

rhw-praxis: Grundidee des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es, notwendige Veränderungen in Unternehmen in kleinen Schritten herbeizuführen. Welche Rolle spielen dabei der einzelne Mitarbeiter und das Team?

Mike Emenako: Eine sehr große Rolle. Da es beim KVP darum geht, kontinuierlich Verbesserungen umzusetzen, ist der einzelne Mitarbeiter am wichtigsten. Schließlich weiß dieser am besten, was ihn stört oder was ge-

ändert werden müsste, damit er seine Arbeit einfacher und/oder besser machen könnte. Zentraler Gedanke des KVP ist es, dass im ersten Schritt ein mögliches Verbesserungspotenzial erkannt wird und Veränderungen in kleinen Schritten durchgeführt werden. Da ist einfach die Initiative der Mitarbeiter gefragt, die diese zumeist auch gerne übernehmen.

rhw-praxis: Gibt es aus Ihrer Erfahrung bei den Mitarbeitern oft Widerstände? Wie lassen sich diese von vornherein vermeiden oder, wenn sie bereits aufgetreten sind, zumindest verringern?

Mike Emenako: Natürlich gibt es immer einzelne Quertreiber, allerdings sollte man diesen keine allzu große Aufmerksamkeit schenken. Letztendlich stellt sich oft heraus, dass die größten Gegner im Laufe der Zeit zu den größten Befürwortern werden, wenn sie den Erfolg erst einmal selbst sehen und erleben. Und dann gibt es Einzelne, die vom ersten Augenblick an die Initiative ergreifen, die selbst verbessern wollen und jetzt endlich ein Instrument dafür erhalten.

Eine große Gruppe wartet meistens einfach ab und entscheidet nach einer gewissen Zeit, ob sie sich nun aktiv daran beteiligen oder es lieber bleiben lassen. Dann ist es oft aber auch ein Versäumnis der Führung. Ein wesentliches Hemmnis bei der Umsetzung ist, dass Mitarbeiter oft gar nicht mehr in der Lage sind, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Jahrzehntlang war dies in manchen Unternehmen oder Einrichtungen auch gar nicht gewünscht. Da sollte gearbeitet werden und Entscheidungen wurden „von oben“ getroffen. Mitarbeiter müssen jetzt erst einmal das Gefühl und die Sicherheit dafür bekommen, dass sie etwas verändern dürfen, dass es sich lohnt, mitzudenken. Aufgabe der Führung ist es, sozusagen das Feld zu bestellen.



Mike Emenako, Bochum, möchte mit Vorurteilen gegenüber KVP aufräumen

rhw-praxis: Aber wie lässt sich so etwas im Alltag sinnvoll umsetzen?

Mike Emenako: Genau durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Eine typische KVP-Verbesserung ist zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter für mehr Ordnung am Arbeitsplatz sorgt. Die Führung darf in einem solchen Fall nicht sagen, „lass mich damit doch in Ruhe und tu es einfach“, sondern muss die Gesamtverbesserung sehen und dementsprechend Wertschätzung an den einzelnen Mitarbeiter weitergeben. Hinter KVP steht ein System oder besser eine Philosophie: Einzelne Mitarbeiter erkennen Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz, die im Idealfall sofort umgesetzt werden. In Workshops wird dann natürlich besprochen, ob diese Verbesserungen auch Personen-, Arbeitsplatz- oder Schicht- übergreifend umgesetzt werden. Aus kleinen Verbesserungen entsteht so ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für das gesamte Haus.

rhw-praxis: KVP an sich ist ja nichts Neues. Hat sich auch KVP in den letzten Jahren oder gar Jahrzehnten verändert? Was spricht gegen das Verfahren?

Mike Emenako: Stimmt, KVP gibt es schon seit mehr als 20 Jahren. Es kommt aus dem Japanischen und einer der Väter des KVP hieß Masaaki Imai. KVP ist auch bekannt

durch die Management-Strategie Kaizen. KVP ist immer wieder ein Thema. Manche Häuser starten regelmäßig KVP-Offensiven, andere fangen gerade jetzt erst an, solche Konzepte umzusetzen. Es ist letztendlich aber nicht entscheidend, wie das Ganze heißt oder welches System dahinter steckt, sondern es geht letzten Endes einfach um das Tun. Die Grundphilosophie ist dabei gleich geblieben. Was dagegen sprechen könnte? Vielleicht die Angst mancher Unternehmer oder Führungskräfte, ob die Mitarbeiter denn wirklich bereit sind, mitzumachen und ob gute Vorschläge von deren Seite kommen. Aber sie kommen immer und ein Großteil der Mitarbeiter nimmt dieses Angebot gerne an.

rhw-praxis: Ist das System für alle Häuser – branchen- und größenunabhängig – gleichermaßen geeignet?

Mike Emenako: Ja, KVP lässt sich in jedem Unternehmen einsetzen, egal welcher Branche das Haus angehört oder welche Größe es hat. Es gibt grundsätzlich keine Alternative, sich ständig damit auseinanderzusetzen, wie man besser wird. Beginnend vom Arbeitsplatz des Einzelnen, über Produktionsabläufe bis hin zur Organisation der Verwaltung. Natürlich gibt es Systeme, die KVP ergänzen oder helfen, das Ganze besser umzusetzen. Beschäftigt sich ein Haus zum Beispiel bereits seit längerem mit Qualitätsmanagement, bietet das wertvolle Hilfen bei der Einführung eines KVP, weil Prozesse dort sowieso eine große Rolle spielen und auch schon entsprechende Strukturen bestehen. Letzten Endes ergänzt sich beides und bringt ein Unternehmen in jedem Fall Schritt für Schritt vorwärts. Der Unterschied ist der, dass ein Qualitätsmanagement im Normalfall mit einer Zertifizierung endet, also eine Art Abschluss hat. Auch wenn sich die meisten Häuser natürlich darüber hinaus mit dem Thema beschäftigen... KVP hingegen hat meistens

keinen Zielpunkt. Auf der anderen Seite passiert es halt auch nicht einfach nur so, dass Mitarbeiter sich plötzlich mit dem Thema Verbesserungen auseinandersetzen. Hier ist die Führung gefragt. In kleinen Häusern mit nicht mehr als zehn Mitarbeitern wird eine KVP-Initiative wahrscheinlich in einer Besprechungsrunde mit allen beschlossen. In größeren Häusern ist es sinnvoll, formell eine Verbesserungs-Initiative zu starten. Hier muss anders kommuniziert und das Ganze auch viel deutlicher visualisiert werden. Meist finden dazu Workshops statt, in die verschiedene Gruppen eingeladen und über das weitere Vorgehen informiert werden. Nach Möglichkeit finden anschließend auch sofort die ersten Umsetzungen statt.

rhw-praxis: Können Sie uns ein Beispiel dazu nennen?

Mike Emenako: Ja, gerne. Früher tendierte man dazu, die Produktion für diesen Fall sogar zu stoppen, heutzutage ist das durch sehr straff organisierte Produktionsabläufe oder gar Schichtbetriebe nicht mehr möglich. In einem größeren Haus würde man zum Beispiel einen ersten KVP-Workshop vielleicht abends bzw. zum Schichtwechsel oder an einem Samstag machen. Ein klassisches Thema ist dabei beispielsweise die Ordnung am Arbeitsplatz. Dieses Aufräumen, also Dinge zu entfernen, die dort nicht (mehr) gebraucht werden, findet unmittelbar im Anschluss statt. Im Tagesgeschäft ist es nämlich genau das, was erfahrungsgemäß nicht gemacht wird. Größere Veränderungen werden beim nächsten Termin besprochen und mit einem Maßnahmenplan verfolgt. Wichtig ist aber, dass die Mitarbeiter sozusagen erst einmal in Schwung kommen und Spaß daran entwickeln, aus ihrem persönlichen Arbeitsplatz das Optimum herauszuholen. Mit der Zeit werden sie merken, dass dies auch ihnen selbst zugute kommt.

rhw-praxis: Gibt es konkrete Ziele, über die allgemeine Veränderung und Verbesserung hinaus, die Häuser mit KVP verfolgen?

Mike Emenako: Unterm Strich wollen Häuser mit KVP natürlich die Abläufe verbessern und dadurch Kosten einsparen. Sie tun dies aber nicht über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg, sondern mit deren Unterstützung. Und die profitieren letztendlich auch davon durch ein angenehmeres Arbeitsumfeld. So gesehen ist es ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor. Wenn Mitarbeiter merken, dass sie etwas zu sagen haben, selbst mitbestimmen können, wächst die oft verkümmerte Eigeninitiative. Vielleicht hat das auch etwas damit zu tun, wie wir alle leben: Menschen neigen dazu, die Schuld, wenn etwas nicht funktioniert, immer woanders zu suchen. Da ist die Zuarbeit schlecht oder das Material oder das Wetter... Anders als andere, stellt KVP deshalb auch den eigenen Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Mitarbeiter sollen also nicht im ersten Schritt durch das ganze Unternehmen laufen und schauen, was andere besser machen können, sondern ganz nah bei sich selbst anfangen. Natürlich bedarf es dazu des Fingerspitzengefühls der Begleiter und Moderatoren.

rhw-praxis: Einrichtungen stehen doch immer vor irgendwelchen Veränderungen. Da könnte man KVP ja durchgehend machen. Soll man es grundsätzlich selbst einführen oder macht fachliche Unterstützung doch Sinn? Werden Unternehmen durch KVP abhängig von Beratern?

Mike Emenako: Wenn eine Abhängigkeit entsteht, dann wird Beratung falsch verstanden. Die Erfahrung hat allerdings auch gezeigt, dass sich Dinge in einem Haus einfacher und schneller bewegen, wenn der erste Impuls von einem externen Begleiter erfolgt.

Natürlich muss ein Haus immer abwägen, welches Investitionsvolumen es dafür aufwenden will. Im Normalfall rechnet sich eine Begleitung über einen bestimmten Zeitraum aber meistens alleine dadurch, dass Vorgänge schneller initiiert sind und Erfolge eher greifen. Sind Mitarbeiter und Führungskräfte erst einmal mit dem System vertraut, kann ein Haus sehr wohl alleine weiterarbeiten. Dann wird der Berater vielleicht nur eingreifen, wenn es besonders schwere Fälle, sei es inhaltlich oder menschlich, zu lösen gibt.

rhw-praxis: Wie läuft das Ganze konkret ab?

Mike Emenako: Grundsätzlich sollte man wissen, dass KVP kein Selbstläufer ist, es sich nicht von heute auf morgen einführen lässt, dass es einen Projektcharakter hat und es in einem schleichenden Prozess auch wieder endet, wenn nicht in regelmäßigen Abständen bestimmte Kontrollmechanismen greifen. Mit diesen Voraussetzungen muss man arbeiten. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess sollte als Projekt gesehen werden. Als Laufzeit bietet sich in den meisten Fällen ein Jahr an. Hat ein Haus also erst einmal entschieden, KVP einzuführen, wird im ersten Schritt ein Konzept erstellt, in dem die wichtigsten Inhalte und Ziele festgehalten werden. Anschließend muss diese KVP-Initiative an die Führungskräfte und Mitarbeiter „verkauft“ werden. Bei einer Kick-off-Veranstaltung erfolgt die visuelle Präsentation, die Inhalte werden kommuniziert. Zügig finden dann auch schon die ersten Workshops statt und die anschließende Umsetzung startet. Mit KVP sollte sich ein Sinneswandel vollziehen. Ist es nur eine Maßnahme, die angeordnet und nicht mit Leben erfüllt wird, ist sie zum Scheitern verurteilt. Idealerweise gliedert man einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Säulen, die dann Schritt für Schritt abgearbeitet werden. Inhalte können zum

Beispiel Ordnung am Arbeitsplatz, Lageplan benötigter Materialien, Laufwege, Bestände, Wartung der Geräte, Transport u. a. sein. Dies kanalisiert vom ersten Augenblick an die Gedanken und schafft für alle Mitarbeiter eine Struktur, anhand derer jeder und zu jeder Zeit weiß, wo man im Prozess steht.

rhw-praxis: Gibt es grundsätzliche Maßnahmen für die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses? Und mit welchem Zeitrahmen müssen Einrichtungen rechnen, bis das Ganze sozusagen im Haus implementiert ist?

Mike Emenako: Die ersten Maßnahmen habe ich schon beschrieben. Bei einem mittelständischen Unternehmen mit zirka 150 Mitarbeitern haben wir in der ersten Phase, die sich über einen Monat erstreckte, über 1.000 (!) Verbesserungspunkte erhalten. Nach drei Monaten waren 85 Prozent davon abgearbeitet und brachten für alle Mitarbeiter einen enormen Motivationsschub. Alle sahen, dass sich etwas bewegt oder besser, dass sie etwas bewegen können. Ein sinnvoller Zeitrahmen, den sich ein Haus gönnen sollte, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gestalten, sollte aber schon ein Jahr sein. Schließlich bedarf es für manche Verbesserungen etwas mehr Zeit, Maßnahmenpläne müssen erstellt bzw. Verantwortungsbereiche geklärt werden. Erfahrungsgemäß passiert in den ersten drei Monaten das meiste, in den darauf folgenden drei Monaten werden die schwierigeren Verbesserungen Schritt für Schritt umgesetzt. Im letzten halben Jahr schließlich wird punktuell an Verbesserungen gearbeitet, entweder um diese weiter zu verbessern oder aber neue Ideen umzusetzen.

In dieser Phase kann man das Ganze auch laufen lassen, denn die Mitarbeiter sind noch so motiviert, dass es nicht ständiger neuer Initialzündungen bedarf. Nach einem Jahr

sollte eine KVP-Initiative mit einer kleinen abschließenden Auswertung dann beendet werden. Entweder das Haus hat bis dahin Messinstrumente entwickelt, um die Entwicklung auch weiterhin zu prüfen und bei einem Rückgang der Ideen steuernd einzugreifen, oder das Ganze läuft langsam aus und man startet gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt eine neue KVP-Initiative, vielleicht mit einem besonderen Schwerpunkt.

rhw-praxis: Was raten Sie Einrichtungen, um in der heutigen Zeit langfristig erfolgreich zu sein? Muss man wirklich jeden Trend mitmachen – also ständig verändern – oder kann es nicht auch sinnvoll sein, sich auf seine Stärken als Einrichtung zu konzentrieren?

Mike Emenako: Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Als eher konservativer Vertreter würde ich dazu tendieren, nicht jeden Trend mitzumachen bzw. diesem nachzujagen. Aber die Welt verändert sich nun einmal und wir können diese Entwicklung weder aufhalten noch die Augen davor verschließen. Einrichtungen können wie Menschen aber auch nicht alles mitmachen. Wichtig für ein Haus sollte es deshalb umso mehr sein, sich immer wieder die richtigen Fragen zu stellen: Wo stehen wir? Welche Ziele verfolgen wir? Wo wollen wir hin? Und vor allem wofür stehen wir? Anhand dieser Fragen und natürlich der entsprechenden Antworten wird sich sehr schnell herausstellen, welchen Trends man entspricht und in welchen Schritten man Veränderungen angeht. Passen allgemeine Entwicklungen und Wertevorstellungen einer Einrichtung zusammen, wird ein Verbesserungsprozess etwas vollkommen Natürliches sein und ebenso wertschöpfend.

rhw-praxis: Vielen Dank für das Gespräch!