

*»Frage dich stets, was du jetzt und
künftig besser machen kannst!«
(Kaizen)*

Vorwort

Immer mehr Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern, dass diese an der Verbesserung der Betriebsstrukturen und -prozesse unmittelbar und aktiv mitwirken. Das »betriebliche Vorschlagswesen«, das neben anderen Maßnahmen zu diesem Zweck schon vor langer Zeit entwickelt worden ist, hat die Erwartungen oftmals enttäuscht.

Angestoßen durch die unter der Kaizen-Philosophie entstandenen Qualitätszirkel, werden heute in einer beträchtlichen und zunehmenden Zahl von Betrieben »Kontinuierliche Verbesserungsprozesse« (KVP) organisiert, die den einzelnen Mitarbeiter im Rahmen von Teamarbeit in die Weiterentwicklung des Unternehmens einbeziehen. Das KVP-Konzept hat in großen Betrieben eine bemerkenswerte Verbreitung gefunden. Klein- und Mittelbetriebe stehen in dieser Entwicklung immer noch zurück.

KVP erfordert ein Umdenken in den Betrieben.

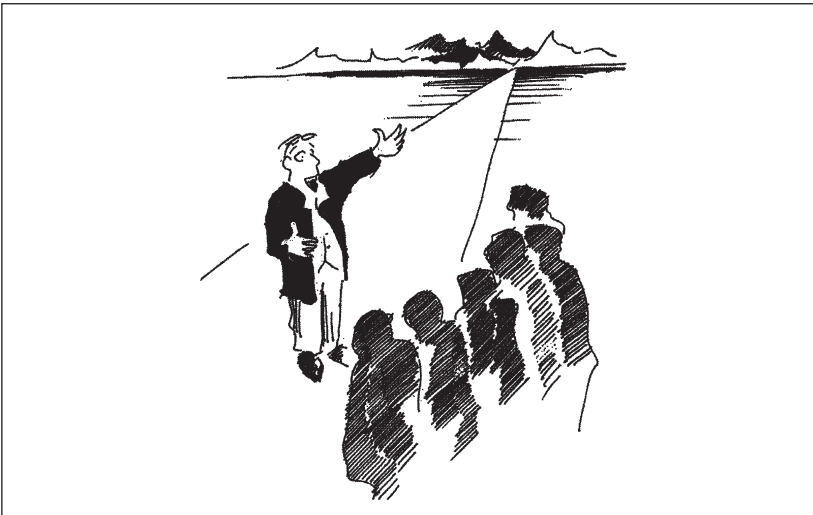


Abb. 1: Aufbruch zu neuen Ufern

In der traditionellen Unternehmensführung sieht es die Führungsspitze als ihre ureigene Aufgabe an, für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu sorgen. Die Mitarbeiter werden bestenfalls beratend hinzugezogen. In schwierigen Fällen bedient man sich externer Berater. Bei KVP werden dagegen die betrieblichen Verbesserungsprozesse nicht mehr allein »von oben« oder »von außen« vorangetrieben, sondern zusätzlich »von unten«. Das ist allerdings nur möglich, wenn es gelingt, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, sich mit ihrer Arbeit kritisch auseinanderzusetzen. Das geschieht in drei Schritten:

- Die kritische Auseinandersetzung mit seiner Arbeit beginnt damit, darüber nachzudenken, wie diese zweckmäßig zu gestalten ist. Alleiniges Nachdenken genügt jedoch nicht. Wenn etwas geändert werden soll, müssen Maßnahmen folgen!
- Um den Arbeitsprozess zu verbessern, sind sinnvolle Ideen zu erarbeiten und planvoll in die Tat umzusetzen. Das erfordert Kreativität und Durchsetzungsvermögen.
- Wer sich mit seiner Arbeit beschäftigt und diese mitgestaltet, fühlt sich mehr und mehr für das Gelingen seiner Arbeit verantwortlich. Schließlich sind es auch die eigenen Ideen, die der Mitarbeiter ausführt. So wird aus einer fremdbestimmten Tätigkeit »eigene Arbeit«. Das begründet oder steigert die Motivation, »seine« Arbeit nicht nur sorgfältig nach Vorschrift auszuführen, sondern sich mit ihr auch weiterhin gedanklich im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten zu befassen. So schließt sich der Kreis.

Damit ist das Anliegen von KVP kurz umrissen: Durch KVP wird Arbeit zu einer Tätigkeit, die nicht nur in der mechanischen Ausführung nach Anweisung (»So ist es von oben angeordnet worden.«) oder nach Gewohnheit (»So ist es immer gemacht worden.«) besteht, sondern um Mitdenken, Mitgestalten und Mitverantworten erweitert und bereichert wird.

**Durch KVP wird Arbeit zu einer kreativen Tätigkeit.
Durch KVP werden aus Arbeitskräften Mitarbeiter im
wahren Sinne des Wortes.**

Durch KVP sollen keine grundlegenden Veränderungen – Einführung von neuen Strategien, Systemen oder Strukturen – herbeigeführt werden. Es geht vielmehr in erster Linie darum, »die Arbeitsqualität vor Ort« zu verbessern, wo immer es nur möglich ist. Qualität soll dort sicherge-

stellt werden, wo sie entsteht. Dafür werden diejenigen in die Pflicht genommen, die diese Arbeit verrichten. Deren Initiative ist gefordert! Es versteht sich, dass dazu an die Mitarbeiter auch die notwendige Gestaltungskompetenz übertragen werden muss.

Wer sich nicht weiterentwickelt, fällt zurück. Das gilt für jedes Unternehmen wie für den einzelnen Menschen. Wer nicht besser wird, wird schlechter. Das ist ein Lebensprinzip, nach dem auch Unternehmen und deren Mitarbeiter zu führen sind. Unternehmen, die ihre Existenz sichern wollen, müssen sich ständig darum bemühen, besser zu sein als

- in der Vergangenheit,
- die Konkurrenz,
- die Kunden es erwarten.

Das ist der gedankliche Hintergrund von KVP, des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

In den folgenden Ausführungen werden das Konzept, das System und die Maßnahmen von KVP beschrieben. Es werden der Nutzen, die Grenzen und die Risiken von KVP dargestellt. Außerdem werden die Erfolgsbedingungen erläutert, zu denen insbesondere die Unternehmenskultur gehört. Im Mittelpunkt des Buches steht die Frage, wie KVP sachgerecht zu gestalten ist. Dabei geht es nicht um eine wissenschaftliche Modelldiskussion, sondern um praktische Handlungsanweisungen.

Diese Veröffentlichung ist für Führungskräfte und deren Mitarbeiter in allen Bereichen geschrieben, die sich über KVP informieren und dieses Konzept praktizieren wollen. Zur Zielgruppe zählen weiterhin die Studierenden an Hochschulen und Akademien in praxisorientierten Ausbildungsgängen. Führungskräfte mit KVP-Erfahrung können vor allem durch die praktischen Beispiele neue Denkanstöße und Handlungsempfehlungen erhalten.

Die beiden Autoren dieser Schrift haben das KVP-Konzept aus unterschiedlichen Perspektiven kennengelernt. Prof. Jürgen Witt ist Managementberater und war über viele Jahre als Hochschullehrer für Marketing und Management an der FH Bielefeld tätig. Dipl.-Betriebswirt Thomas Witt verfügt über langjährige Erfahrungen über das Thema als KVP-Prozessbegleiter bei Parker-Hannifin, Bielefeld, einem internationalen Hersteller von Komponenten und Systemen für die Steuerungs- und Antriebstechnik.

Diese Schrift setzt unter dem Aspekt der Kaizen-Philosophie die Gedanken fort, die in den Arbeitsheften dieser Schriftenreihe »Innovative Teamarbeit« und »Kreativität und Innovation« behandelt werden. Weitere vertiefende Anregungen zur praktischen Umsetzung von KVP gibt das Buch »Werkzeuge des Qualitätsmanagements in der KVP-Praxis«.

In der vorliegende Auflage ist das Kapitel 7 »Die methodischen Grundlagen: Was benötigt KVP?« um das wichtige Thema »Achtsames Wahrnehmen (Offenheit, Aufmerksamkeit) erweitert worden. Hinzu gekommen sind zusätzliche Anregungen für die KVP-Praxis.

Wir wünschen unseren Lesern, dass unsere Ausführungen ihr theoretisches Wissen und praktisches Know-how in vielfältiger Weise bereichern.

Bad Neuenahr, Bielefeld, 2014

Jürgen Witt
Thomas Witt

*»Wer keine Perfektion anstrebt,
erreicht bestenfalls Mittelmaß.«*

1 Der Ausgangspunkt: Qualität kommt nicht von allein

Das Wichtigste in Kürze:

- ▷ Was ist Arbeitsqualität?
- ▷ Die Arbeitsqualität ist auf die Wünsche der Kunden auszurichten.
- ▷ Es gibt fünf Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen.
- ▷ KVP macht die Mitarbeiter zu den Hauptakteuren des Verbesserungsprozesses.

Die Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist eine hohe, an den Anforderungen des Marktes ausgerichtete »Arbeitsqualität«. Was ist unter Arbeitsqualität oder auch Qualitätsarbeit zu verstehen? Diese Frage muss eindeutig und vollständig beantwortet werden, um die geforderte Qualität umfassend sicherstellen und – was das Thema dieses Buches ist – kontinuierlich verbessern zu können.

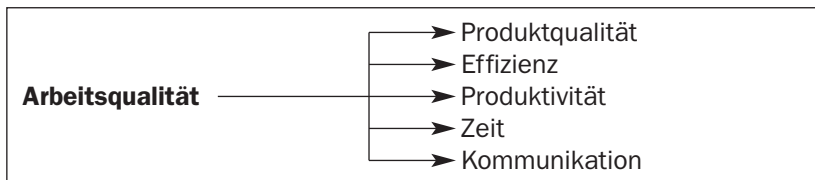


Abb. 2: Die Bausteine der Arbeitsqualität

Produktqualität: Im Mittelpunkt der Arbeitsqualität steht die Güte der erstellten Leistung, die aus einer Ware oder Dienstleistung bestehen kann. Wenn von Qualitätsarbeit gesprochen wird, ist in erster Linie gemeint, dass das Ergebnis der Arbeit qualitativ den an sie gestellten Anforderungen entspricht. Ob dies der Fall ist, ergibt sich aus den Eigenschaften – insbesondere der Funktionsfähigkeit –, über die das Arbeitsergebnis verfügt. Wer legt diese Anforderungen fest? Letztlich ist es der Markt, den ein Unternehmen bearbeitet. Das Endprodukt als die Summe aller vom Unternehmen erbrachten Einzelleistungen muss den

Erwartungen und Wünschen der Kunden entsprechen, um verkäuflich zu sein. Auf der Grundlage der Marktanforderungen sind die Qualitätsstandards für die Einzelleistungen festzulegen, die zusammen ein marktgerechtes Produkt ergeben. Hohe Produktqualität liegt also nicht in der technischen Perfektion, sondern in der bestmöglichen Entsprechung zwischen Marktanforderungen und Produkteigenschaften. Es gibt keine Qualität an sich!

Effizienz: Arbeitsqualität im wirtschaftlichen Sinne ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass die erforderliche Produktqualität zu möglichst niedrigen Kosten erreicht wird. Sind die Kosten zu hoch, entsteht ein Verkaufspreis, der vom Markt nicht akzeptiert wird. Außerdem schmälern unnötige Kosten zusätzlich den Gewinn des Unternehmens.

Produktivität: »Gute Arbeit« wird auch dann verrichtet, wenn im Rahmen einer gegebenen Kapazität vergleichsweise große Leistungsmengen produziert werden. Mengensteigerung ist eine sehr wesentliche Maßnahme, um das Ergebnis eines Unternehmens zu verbessern (»Economies of scale«).

Zeit: Wir leben in einer dynamischen Welt mit raschen Veränderungen. Wer der Erste auf einem neuen Markt ist, hat eine stärkere Wettbewerbsposition als seine nachfolgenden Konkurrenten. Wer Kundenaufträge schnell ausführen kann, hat einen Marktvorsprung. Schnelles Handeln ist zu einem wichtigen, manchmal entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Nicht umsonst heißt es heute: »Die Schnellen verdrängen eher die Langsamen als die Großen die Kleinen!« Dabei kommt es letztlich darauf an, vereinbarte Termine einzuhalten.

Kommunikation: Arbeiten und Wirtschaften sind nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Prozesse. Es geht nicht nur um die Erstellung und den Austausch von wirtschaftlichen Leistungen gegen Geld, sondern auch um die Herstellung harmonischer menschlicher Beziehungen. Menschen leisten mehr in Betrieben, in denen eine freundliche, kooperative Arbeitsatmosphäre herrscht. Kunden kaufen lieber bei solchen Verkäufern, die serviceorientiert sind und dies durch ein freundliches Gesicht zum Ausdruck bringen.

»Lächle – und die Welt lächelt zurück!«

Im Zeitalter der Dienstleistungsgesellschaft wird es immer wichtiger, durch die richtige Kommunikation – im Innenbereich wie auch nach außen – produktive zwischenmenschliche Beziehungen herzustellen.

Positiv zu kommunizieren, fällt solchen Menschen leichter, die Freude an ihrer Arbeit haben und sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen.

Damit sind die Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen aufgezeigt. Sie liegen in den folgenden Fragen:

Die fünf Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen

- | | |
|--------------------------------|---|
| • Wie werden wir besser? | Steigerung der Produkt-
(incl. Service-)qualität |
| • Wie werden wir billiger? | Kostenersparnis |
| • Wie produzieren wir mehr? | Steigerung der Leistungsmenge |
| • Wie werden wir schneller? | Zeitersparnis, Verbesserung der
Liefertreue |
| • Wie werden wir freundlicher? | Verbesserung des sozialen
Verhaltens |

Im Sinne einer umfassenden Qualitätsstrategie (»Total Quality Management«) müssen sich die Unternehmen bemühen, in allen Teilbereichen Verbesserungsmaßnahmen aufzuspüren und umzusetzen. Dabei ist auf die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Bereichen zu achten. Eine Verbesserung in einem Teilbereich darf nicht durch eine Verschlechterung in einem anderen überkompensiert werden. Wo liegen die Gefahren?

Die Gefahren einer einseitigen Verbesserungspolitik

- Die Steigerung der Produktqualität oder der Ausbau des Service bewirkt einen überhöhten Kostenanstieg.
- Eine Kostensenkung geht zu Lasten der Produktqualität.
- Mit der Produktionsmenge sinkt die Produktqualität (»Masse statt Klasse!«).
- Es wird schneller, aber schlechter gearbeitet.
- Die Produktqualität ist zwar besser geworden, dafür wird jedoch wesentlich mehr Zeit für deren Herstellung benötigt.
- Die Lagerkosten konnten durch den Abbau der Warenbevorratung gesenkt werden, dadurch sind jedoch längere Lieferzeiten entstanden.
- Die Verbesserung der Unternehmenskultur setzt zu sehr auf Harmonie statt auf Leistung.

In diesem Dilemma kommt es darauf an, die richtige Balance zu finden. Dazu sind die Prioritäten zu beachten, die sich aus Anforderungen des jeweiligen Marktes ergeben. Welche Präferenzen setzen die Kunden? Sind es die hohe Qualität, der niedrige Preis, die kurzfristige Verfügbarkeit des Produktes oder der freundliche Service? Ist die Unternehmenskultur eher konservativ oder progressiv? Das kann von Fall zu Fall verschieden sein.

In jedem vernünftig geführten Unternehmen ist schon immer versucht worden, zumindest eine zufriedenstellende Arbeitsqualität zu gewährleisten. Zu diesem Zweck ist eine Vielzahl von Maßnahmen entwickelt worden.

Traditionelle Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsqualität

- Umsichtige Führung (»Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser«)
- Auswahl kompetenter Mitarbeiter
- Reibungslose Zusammenarbeit im Unternehmen
- Moderne technische Einrichtungen
- Zweckmäßige Organisation
- Sorgfältige Einarbeitung und Schulung der Mitarbeiter
- Einführung von Qualitätsvorschriften und deren Kontrolle
- Aktives Beschwerdemanagement
- Kundenzufriedenheitsanalysen
- Anreizsysteme: von der Anerkennung bis zur Prämie
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Qualität als Leitziel in den Führungsgrundsätzen des Unternehmens (Corporate Identity)

Mit zunehmendem Wettbewerb haben die Bemühungen, die Arbeitsqualität zu sichern, zugenommen. Die Qualitätsstandards werden dabei immer höher gesteckt. Professionell und dynamisch geführte Unternehmen beschränken sich heute nicht darauf, eine ausreichende Arbeitsqualität zu erreichen, sondern nutzen jede Möglichkeit zu deren weiteren Verbesserung. Ein unverzichtbarer Ansatz auf diesem Wege besteht darin, die Mitarbeiter auf der Ausführungsebene stärker in den Verbesserungsprozess einzuschalten. Ein richtiger Schritt in diese Richtung ist das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Diese Einrichtung hat allerdings eine wesentliche Schwäche: Das BVW ist nicht als Bestandteil des Arbeitsalltags organisatorisch fest verankert. Die Folge ist eine zu große Unverbindlichkeit für die Mitarbeiter, hierbei mitzumachen.

Das soll durch das Konzept des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) geändert werden. KVP macht die Mitarbeiter auf der Ausführungsebene zu den Hauptakteuren des Verbesserungsprozesses. Dabei wird die Gestaltung der Arbeitsorganisation nicht allein in die Kompetenz der Führung, sondern auch in den Verantwortungsbereich der Basis gelegt.

☞ **Tipp:** Sprechen Sie mehr mit Ihren Mitarbeitern oder Kollegen darüber, welche Wünsche Ihre Kunden haben, inwieweit diese erfüllt werden und was in dieser Hinsicht noch besser gemacht werden kann.