

KVP: Innovation in kleinen Schritten

>> Innovationen sind unbestritten der Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit. Doch es muss nicht immer der „große Wurf“ sein. Auch vergleichsweise kleine Schritte können die Effizienz im Unternehmen steigern. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), die auf das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter setzen, führen beispielsweise bei einer mittelständischen Gießerei zum gewünschten Erfolg.

(S) eit 2004 nutzt das Management der FEINGUSS BLANK GmbH in Riedlingen in den Bereichen Produktion, Instandhaltung und Kontrolle das Wissenspotenzial der 300 Mitarbeiter für Verbesserungen. Ganz bewusst entschied sich die Unternehmensleitung für eine Methode, die vorrangig die Mitarbeiter „an der Basis“ anspricht und mit der die vielen alltäglichen, wenig komplexen Probleme in relativ kurzer Zeit bearbeitet werden können. Mittlerweile ist ein Großteil der Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integriert, es gibt 20 ausgebildete Moderatoren, die die Mitarbeiter darin unterstützen.

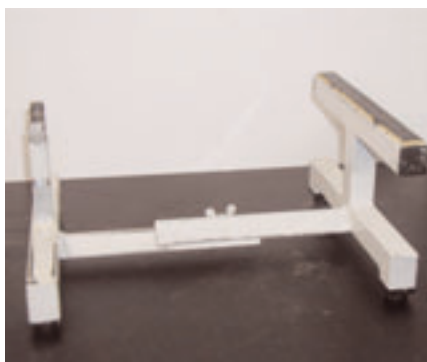
Nach zwei Jahren hat sich das System bewährt: Sowohl ökonomisch als auch bei den „weichen Faktoren“ profitiert das Unternehmen. Heute werden Flächen und Hilfsmittel besser genutzt, Ausschussanteile und Nacharbeitskosten

konnten gesenkt, der Materialeinsatz konnte verringert werden, Arbeitsabläufe wurden vereinfacht. Die Arbeitsplätze insgesamt sind heute sauberer, neue, „pffiffige“ Hilfsmittel wurden konstruiert.

Ein Beispiel dafür findet sich bei der Herstellung der Gussformen. Das zu gießende Teil wird zunächst in Wachs hergestellt, herum wird in mehreren Arbeitsgängen die Form geklebt, beim Gießvorgang schmilzt das Wachs wieder. Früher benutzte man bei Blank einfache, in ihrer Größe unveränderbare Holzkisten, auf die die Wachsbäume während des Klebevorgangs aufgelegt wurden. Das Handling war für die Mitarbeiter sehr umständlich, denn die Bäume unterscheiden sich stark in Länge und Durchmesser. Je nach Baumtyp waren die Mitarbeiter gezwungen, zwischen Kiste und Baum Keile zu unterlegen oder den Holzrahmen provisorisch zu verlängern. Eine äußerst wacklige Angelegenheit, oft brachen diese Behelfskonstruktionen

auseinander, die Bäume fielen herunter. Heute verwenden die Mitarbeiter in Breite, Länge und Höhe variable Metallrahmen, in denen die unterschiedlichen Baumtypen fixiert werden. Mit dieser von den Mitarbeitern erarbeiteten Lösung konnte der Ausschussanteil in diesem Bereich gesenkt und der Arbeitsablauf stabilisiert werden.

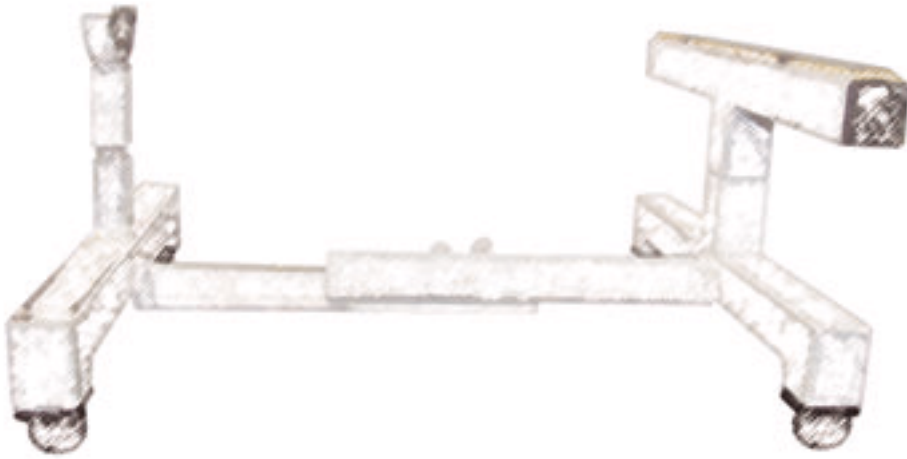
Nach Aussage von Mitarbeitern und Moderatoren haben sich das Miteinander und das Betriebsklima verbessert. Die Mitarbeiter haben mehr Freiräume, ihre Ideen und Vorschläge werden ernst genommen; sie sind zufriedener. Neben diesen typischen KVP-Effekten entstanden bei Blank aber auch Effekte, die eher im Bereich der Personalentwicklung anzusiedeln sind. „Ganz nebenbei“ haben die Mitarbeiter gelernt, Prioritäten zu setzen, präziser zu kommunizieren, Dinge auf den Punkt zu bringen und diese auch einzufordern. Sie erweitern in den Sitzungen ihr Fachwissen, lernen Ursache-Wirkungs-Beziehungen kennen, setzen sich konstruktiv mit anderen Meinungen, Ideen und Interessen auseinander, hören sich gegenseitig besser zu und respektieren sich. Sie lernen, warum vermeintlich „gute“ Ideen nicht in die Praxis umgesetzt werden können und was alles berücksichtigt werden muss, damit ein Vorschlag realisiert werden kann. Sie sehen Probleme in einem größeren Zusammenhang, können gewohnte Abläufe oder Leistungen kritisch hinterfragen und Verbesserungspotenziale erkennen. Manche entwickeln in einem gewissen Maß unternehmerisches Denken und erkennen, dass Entscheidungen von verschiedenen, sich teilweise wider-



Fotos: FEINGUSS BLANK



Ein Ergebnis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP): Statt wackeligen Holzkisten benutzen die Mitarbeiter bei FEINGUSS BLANK heute variable Metallrahmen bei der Herstellung von Gussformen. So wurde der Ausschussanteil gesenkt und der Arbeitsablauf stabilisiert.



sprechenden Kriterien beeinflusst werden.

KVP bei Blank ist ein System, das aus vier Phasen besteht: Sammeln und Bewerten der Themen, KVP-Sitzungen, Begutachtung der Lösungsvorschläge und Realisierung der Maßnahmen. Bei den KVP-Koordinatoren läuft ein Großteil der Informationen über das System zusammen. Gesteuert wird KVP von einem Entscheidungsgremium, dem neben den Fertigungsbereichsleitern ein Projektleiter und ein Mitglied der Geschäftsleitung angehören. Ein Controlling-Programm erfasst alle wichtigen Daten und stellt Auswertungen zur Verfügung.

Zwei- bis dreimal im Jahr erstellen die Mitarbeiter einer Gruppe oder Abteilung mit ihrem Moderator einen Problemspeicher. Sie suchen Antworten auf die Fragen: Was hindert uns immer wieder daran, unsere Arbeit zu erledigen? Warum haben wir unsere Ziele (Planzeiterreichungsgrad, Kosten pro Tausend Euro Umsatz, Ausschuss, Mehraufwand, rückständige Aufträge je Woche, Krankenstand) nicht erreicht? Die Kärtchenabfrage wird gemeinsam besprochen und mittels Punkten gewichtet. So wird Wichtiges von weniger Wichtigem getrennt und gemeinsam festgelegt, in welcher Reihenfolge die Gruppe die Probleme bearbeiten möchte. Im Anschluss daran wird im Problemspeicher schriftlich festgehalten, welche Mitarbeiter an welchen KVP-Sitzungen teilnehmen, wer die Sitzungen moderiert und wann diese stattfinden.

Die Fragestellungen zeigen: Fehler sind bei Blank nichts, was vertuscht werden

muss, sondern Anlass, bestimmte Abläufe oder Leistungen kritisch zu hinterfragen, zu korrigieren – und hierbei auch immer zu lernen. Daher werden in die Problemspeicher nicht nur die Themenvorschläge der Mitarbeiter aufgenommen, sondern auch Probleme aus Sicht der Vorgesetzten (zum Beispiel Meister) sowie von vor- und nachgelagerten Stellen.

Unter Leitung eines Moderators bearbeiten Kleingruppen von drei bis sechs Personen die Probleme in einer strukturierten Vorgehensweise (vier Schritte) in einer begrenzten Zeit (ca. eine Stunde). Die Arbeitsschritte, die identifizierten Problemursachen und deren Bewertung werden protokolliert. Die Gruppe schlägt Lösungen vor und legt fest, wer bis wann was macht.

Bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge haben die Gruppen eine gewisse Autonomie. Erst wenn sie ein bestimmtes Budget überschreiten, müssen sie vom Entscheidungsgremium begutachtet und verabschiedet werden. Die Entscheider sind weniger als hierarchische Kontrollinstanz zu sehen, sondern vielmehr als coachende Instanz, die Vorschläge auf deren Plausibilität prüft und Änderungen oder Ablehnungen nachvollziehbar begründet. Dazu muss das Entscheidungsgremium die Lösungen in ihrer Gesamtheit erfassen: Erkennen, welche Ursachen das Problem hervorgerufen haben und aus welchen Gründen die Gruppe zu ihren Vorschlägen kam. Daher präsentiert der Moderator die Arbeit der Gruppe nach einem ganz bestimmten Schema und steht während der Begutachtung zur Klärung von Verständnisfragen zu Verfügung.

Fazit

Das Beispiel Blank zeigt, dass KVP sehr erfolgreich sein kann, wenn bestimmte Faktoren berücksichtigt werden:

- Im Mittelpunkt der Problemlöseprozesse stehen die Ideen, das Wissen und Können der Mitarbeiter.
- Es müssen verschiedene „Plattformen“ vorhanden sein, auf denen regelmäßig ein intensiver Gedankenaustausch über den betrieblichen Alltag stattfinden kann.
- Auf diesen Plattformen sollten Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen miteinander ins Gespräch kommen, damit die Kommunikation zwischen „oben“ und „unten“ intensiviert wird und Mitarbeiter mehr Hintergrundwissen bekommen.
- Die Kommunikation muss zielorientiert und präzise gestaltet werden, die Elemente Moderation, Visualisierung und Dramaturgie (systematischer Ablauf der verschiedenen Treffen) sollten konsequent eingesetzt werden.
- Um unternehmerisches Denken zu fördern, sollte das Sammeln der Probleme an Abteilungs- beziehungsweise Unternehmensziele/-kennzahlen gekoppelt werden. <<

Silke Balbierz

■ Silke.Balbierz@komzept.com

■ www.feinguss-blank.de

zur Person

>> Silke Balbierz hat langjährige Beratungserfahrung vor allem in produzierenden Unternehmen. Die Diplomkauffrau ist Lehrbeauftragte an der Hochschule für Gestaltung in Schwäbisch Gmünd und Geschäftsführerin der komzept Beratungsgesellschaft in Bad Tölz. Ihre (Haupt-)Arbeitsbereiche in der Beratung sind: Gruppenarbeit, KVP, Personalentwicklung, Potenzialanalysen, Kreativitätstechniken, Moderation von Workshops, Moderatorentrainings, Gesprächsführung, Mediation.