

KVP: Wunderwaffe zur Qualitätsverbesserung oder Modewelle ohne nachhaltige Wirkung?

Kosmetisches Verrechnungsprinzip, Konzept virtueller Partizipation, klassische Verschleppungspraxis, kontinuierlicher Verdrängungsprozeß – die phantasiervollen Schmähwörter, mit denen KVP im Betriebsalltag belegt wird, legt den Verdacht nahe, daß in vielen Unternehmen mit dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß etwas nicht stimmt.

Sicherlich: Durch einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß können ansehnliche Produktivitätssteigerungen erreicht werden. Über gut gestaltete KVP-Programme kann es gelingen, Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu mobilisieren, das aufgrund der starken Arbeitsteilung und der hierarchischen Organisation sonst nicht zum Tragen käme. Mitarbeiter durchforsten das Unternehmen nach Problemen und Schwachstellen. Es kommen Fehler und Verschwendungen an die Oberfläche, die den Mitarbeitern immer schon bekannt waren, auf deren Existenz sie aber bisher nicht aufmerksam machen konnten.

Aber Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen zeigen, daß mit der Zeit die Anzahl und Qualität der Veränderungsvorschläge abnehmen. Die Begeisterung,

mit der die Mitarbeit anfangs noch Jagd nach Schwachstellen gemacht haben, erlahmt. Die Verbesserungsvorschläge werden immer banaler und trivialer. Energie und Elan verschwinden.

In vielen Unternehmen scheint das Paradox aufzutreten, daß der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß überwiegend kurzfristige Erfolge erbringt. Der Anspruch, daß KVP zu einem nie endenden Prozeß der Besserung wird, läßt sich nicht ohne weiteres mit der Erfahrung in Einklang bringen, daß der Nutzen dieser Prozesse nach einer gewissen Zeit nachläßt.

Haben wir es bei diesem Phänomen mit einem völlig normalen Effekt zu tun, der immer dann auftritt, wenn ein Produktionsprozeß perfektioniert wird? Oder gibt es grundlegende Probleme mit den Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen?

Probleme in KVP-Programmen

Wenn man sich mit Praktikern in Unternehmen über KVP unterhält, werden häufig die kleinen und größeren Schwächen der Programme beklagt: Die permanente Anpassung und Weiterentwicklung der Arbeitsweisen im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses tritt in Widerspruch zu Versuchen, bestimmte Prozesse nach DIN-Normen zu zertifizieren. Die Bewertung der Vorschläge durch die Vorgesetzten wird als ungerecht empfunden. Wenn gesonderte KVP-Prämien bezahlt werden, kann es zu Verteilungsproblemen in den Gruppen kommen, durch die der Vorschlag eingebracht wurde.¹

Das Hauptproblem scheint aus meiner Sicht jedoch darin zu bestehen, daß KVP-Programme in verregelten, stark hierarchisch und arbeitsteilig geführten Unternehmen, offenbar nach hinten losgehen können. KVP-Programme, die ja eigentlich der mangelnden Ausbeutung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter aufgrund einer zu starken Hierarchie und Arbeitsteilung entgegenwirken sollen, kön-



Dr. Stefan Kühl

nen die Schwachstellen des Unternehmens sogar letztlich noch verstärken.

Erstens kann KVP in einem arbeitsteiligen Unternehmen zu verstärkten Macht- und Gewinnspielen zwischen den Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen führen. Die Mitarbeiter in der Produktion weisen ihre Kollegen in der Entwicklung, Planung und Arbeitsvorbereitung nicht frühzeitig auf mögliche Fehler hin, um so durch eine höhere Anzahl von Verbesserungsvorschlägen glänzen und die Verbesserungsprämien kassieren zu können. Statt gemeinsamem kontinuierlichen Arbeiten zur Verbesserung von bestimmten Prozessen verschärft sich vielmehr die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Bereichen.

Zweitens wird von Mitarbeitern in stark hierarchisch organisierten Unternehmen häufig darüber geklagt, daß ihre Verbesserungsvorschläge nur sehr schleppend umgesetzt werden. Die Verbesserungsvorschläge versanden bei den Vorgesetzten. Die Rückmeldungen für die Mitarbeiter sind ungenügend. Ergebnis ist, daß die Motivation der Mitarbeiter nicht steigt, sondern vielmehr nachläßt.

Drittens führt KVP in Unternehmen häufig zu ausgeprägtem Täuschungsver-

Zum Autor: Dr. Stefan Kühl ist als Berater der Firma GITTA in Berlin auf die Einführung flexibler Unternehmensstrukturen spezialisiert. Er leitet ein Forschungsprojekt der Universität Magdeburg über Dezentralisierungsprozesse in mittelständischen Unternehmen. Vor kurzem erschien die erweiterte und überarbeitete Auflage von seinem Buch »Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien« im Campus Verlag.

halten. Je stärker in Unternehmen der individuelle Erfolg an die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge gebunden wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß ausgefeilte Potemkinische Dörfer aufgebaut werden. Wer seinem Mitarbeiter für 1 000 eingereichte Verbesserungsvorschläge einen Kleinwagen schenkt, braucht sich nicht zu wundern, wenn der Schraubenkasten im Rahmen von jeweils eingereichten Verbesserungsvorschlägen monatlich die Seite wechselt, ohne das dies einen unmittelbaren Nutzen mit sich bringt. Es entstehen »Qualitätsverbesserungsfassaden«, um der Führungsspitze zu beweisen, wie konsequent man an der Verbesserung von Prozessen und Produkten arbeitet.

Angesichts dieser Probleme droht in vielen Unternehmen KVP zu einem besseren betrieblichen Vorschlagswesen zu verkommen: Einige gute Verbesserungen werden herausgefiltert und bringen Unternehmen konkrete Einsparungen. Aber viele Verbesserungsvorschläge versanden in der Hierarchie. Nach kurzer Zeit ist der Elan vorbei und der kontinuierliche Verbesserungsprozeß ist nur eine weitere von vielen im Unternehmen vorhandenen Ruinen unterschiedlicher Managementkonzepte.

Lösungsansatz: Standardisierung des Verfahrens

Dem Versanden von KVP-Initiativen, den fehlenden Rückmeldungen und der mangelnden Kooperation wird in vielen Unternehmen mit dem Instrument der Standardisierung und der Verregelung entgegenzuwirken versucht. Auf das Problem der verschleppten Rückmeldungen wird mit festgelegten Rückkopplungsschleifen reagiert. Führungskräfte werden verpflichtet, innerhalb einer Woche auf die Verbesserungsvorschläge schriftlich zu reagieren. Eine Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen muß ausführlich begründet werden. Um zu verhindern, daß sich Mitarbeiter bei der Prämienverteilung ungerne behandelt fühlen, werden transparente und umfassende Prämienysteme eingeführt. Es wird ein eigenes Regelwerk für die Verteilung der Prämien aufgestellt.

Um ein Abflauen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu verhindern, wird das ganze Programm stark kontrolliert. Es wird eine zusätzliche Funktion geschaffen, die des KVP-Beauftragten. In einigen Unternehmen werden neue Stabsstellen eingerichtet, die die Verbesserungsprozesse begleiten und kontrollieren sollen.

Der zu beobachtende Prozeß ist aufschlußreich: Ein Unternehmen reagiert mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß auf die spezifischen Probleme der durch starke Hierarchie und Arbeitsteilung geprägten Organisationsform. Aber der Prozeß bringt bestimmte Probleme mit sich, auf die das Unternehmen mit der verstärkten Nutzung der Hierarchie, mit neuer Arbeitsteilung und mit neuer Verregelung reagiert. Auf die Schwachstellen der Hierarchie wird durch die Kontrolle der Rückmeldungen über die Hierarchie reagiert. Den Problemen der Arbeitsteilung wird mit der Einrichtung neuer Stellen für KVP-Beauftragte entgegnet und den Problemen der Verregelung versucht man mit der Aufstellung eines neuen Regelwerkes, diesmal zum KVP, beizukommen. Auf die Schwachstellen der eigenen Funktionsweise wird also mit der Verstärkung der Funktionsweise reagiert, die für diese Schwachstelle eigentlich verantwortlich ist.

Um nicht mißverstanden zu werden: Verfahren von Hierarchie, Arbeitsteilung und Verregelung sind für viele Unternehmen wichtig. Viele Unternehmen sind auf solche Prinzipien angewiesen, um ihre Prozesse zu stabilisieren und ein Minimum an Berechenbarkeit zu gewährleisten. Ob man jedoch gerade den spezifischen Schwachstellen von KVP-Programmen mit einer solchen Bürokratisierung erfolgreich begegnen kann, bleibt zweifelhaft.

Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums für Mitarbeiter

Probleme in KVP-Programmen müssen keineswegs zu einer weiteren Verregelung im Unternehmen führen. Führungskräfte können die Probleme bei den KVP-Programmen durchaus auch als Prüfstein

dafür ansehen, ob der Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter ausreichend ist. Die Testfrage ist dabei, ob das Ausschöpfen des Verbesserungspotentials der Beschäftigten auch mit einer Erweiterung ihrer Handlungsspielräume einhergeht.

Denn die meisten Probleme im KVP weisen letztlich auf mangelnde Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeiter hin. Die mangelnden Rückmeldungen im Rahmen eines KVP-Prozesses entstehen dadurch, daß die Mitarbeiter nicht selbst für die Umsetzung der Verbesserungen verantwortlich sind. Sie haben zumeist nicht die Kompetenz, Verbesserungen selbständig durchzuführen. Die durch KVP forcierte Konkurrenz zwischen Mitarbeitern in der Produktion und Planern ist ein Hinweis, daß diese Aufgabenbereiche noch nicht so weit integriert sind, daß die Mitarbeiter von einem gemeinsamen Aufgabenverständnis ausgehen.

KVP macht erst dann Sinn, wenn es in eine Unternehmensstruktur integriert wird, wo Mitarbeiter in Gruppen oder in Profit-Centern den Handlungsspielraum zur Verbesserung von Prozessen und Produkten haben. Das bedeutet, daß die Mitarbeiter in regulären Gruppen ihre Verbesserungsideen weitgehend selbst umsetzen. Sie sind nicht mehr auf die Genehmigung ihrer Verbesserungsvorschläge durch die Führungskräfte angewiesen, sondern nehmen Abstimmungen mit vor- und nachgelagerten Bereichen selbst vor. Dabei brauchen auch keine gesonderten Prämien mehr für jeden Verbesserungsvorschlag bezahlt zu werden, weil eine erfolgreiche kontinuierliche Verbesserung in die Jahresprämie für Gruppen integriert werden kann.

Erst durch eine solche unmittelbare Integration von KVP-Programmen in dezentrale Unternehmensstrukturen kann sichergestellt werden, daß im Rahmen von KVP-Programmen nicht nur Verbesserungsvorschläge, sondern reale Verbesserungen produziert werden.

¹ Siehe Manfred Moldaschl, KVP als Kooperations-Verhinderungs-Programm. In: QZ, Jg. 42, S. 403-408. Von Moldaschl wurden auch die zu Beginn des Artikels angeführten Umdeutungen des Wortes KVP gesammelt.