

Königsdisziplin Führung: KVP-Kultur stiften

„Eigentlich dachten wir alles richtig gemacht zu haben“ kommentiert Dr. Nils Hoffmann, COO in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen, seine Erfahrungen bei der Einführung des Prozesses kontinuierlicher Verbesserung im Unternehmen. „Wir haben im Managementkreis klar beschlossen, dass wir uns des Themas widmen wollen, haben ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte in der Anwendung von Werkzeugen geschult und Prozessbegleiter in verschiedenen Pilotprojekten – gerade auch in indirekten Bereichen - als Betreuer und Coachs eingesetzt.“ Alles sei zunächst vielversprechend gestartet und es konnten signifikante Erfolge gemeldet werden. „Jetzt, nach 4 Jahren, muss ich leider konstatieren dass der anfängliche Schwung komplett verpufft ist und viele Mitarbeiter und Führungskräfte insbesondere in indirekten Bereichen das Thema KVP als Zusatzbelastung und lästige Pflicht verstehen und nicht als Selbstverständlichkeit.“ Was Dr. Hoffmann berichtet ist nicht ungewöhnlich und kein Einzelfall wenn man in verschiedene Unternehmen hineinhört.

Vielerorts wird über eine gewisse KVP-Müdigkeit berichtet. Wie kommt das?

Die Ursachen sind so vielfältig wie die Unternehmen, jedoch gibt es aus unserer Sicht verschiedene Muster, die sich in den nur teilweise erfolgreichen oder sogar gescheiterten KVP-Versuchen wieder finden lassen. Ich möchte die sieben größten Problemfelder an dieser Stelle genauer beleuchten.

Problemfeld 1: Fehlendes Commitment der Unternehmensleitung / der Führung

KVP ist im ersten Schritt ein massiver Kultur-Veränderungsprozess für eine Organisation. Und damit Kulturveränderung nachhaltig wirkt, ist es unabdingbar, dass die Geschäftsleitung von der Idee erstens überzeugt ist. Zweitens, sich der eigenen Rolle bewusst ist und der entscheidende Faktor, mit Vorbildfunktion (z.B. anhand sichtbarer eigener KVP-Projekte) voran geht und dauerhaft am Ball bleibt. Es reicht also nicht aus, ein Projektteam zu bilden und die Verantwortung für die Einführung und Umsetzung von KVP dort hinein zu delegieren oder ab und zu nach Messgrößen zu rufen. Dr. Hoffmann war mit seinem



Führungsteam auf einem guten Weg. Allerdings wurde das Thema mehr und mehr als Initiative missverstanden, die man dann irgendwann als „erledigt“ abhaken konnte, nach dem die Pilotierung viel versprechend aussah. Und sobald das Thema von der Agenda verschwand, war das Ziel der Nachhaltigkeit auch schon verpasst worden und dem gewohnten täglichen ‚Fire Fighting‘ geopfert.

Problemfeld 2: Nicht ausreichend geführter Prozess

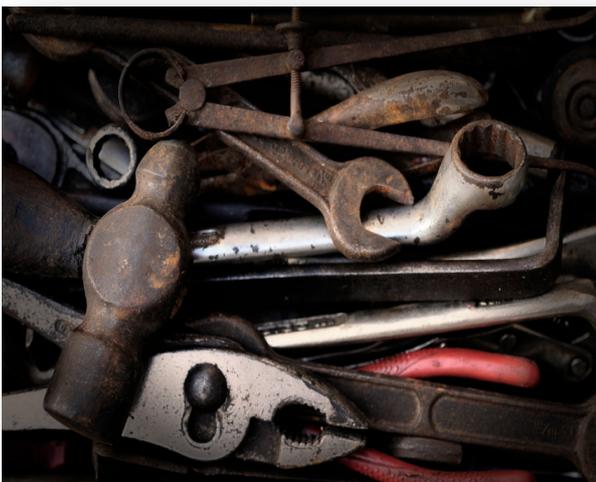
In einer idealen Welt ist KVP ein Selbstläufer, getragen von den Mitarbeitern und deren intrinsischem Wunsch und Selbstverständnis, ihre tägliche Arbeit ständig besser (oder schneller, smarter, billiger, kundenorientierter, ...) auszuführen. In der realen Unternehmenswelt erfordert wirksames KVP Führungskraft. D.h., die Führungskräfte – auf allen Ebenen - müssen KVP als ihre ureigenste Aufgabe wahrnehmen und sich entsprechend sichtbar positionieren. Was bedeutet das? Jede Führungskraft muss erstens verstanden haben, was KVP ist was dies im Sinne einer Kulturveränderung bedeutet. Zweitens müssen die Führungskräfte Sinn und Nutzen für die aktive KVP-Arbeit vermitteln können. Das geschieht durch Worte und noch mehr durch Taten, nämlich nachhaltig erfolgreiche KVP-Projekte vor allem im Kleinen. Dort wo Mitarbeiter live erleben können, dass sich der Aufwand systematischer Problemlösung im Rahmen von KVP lohnt und der Erfolg von ihnen selbst und ihrer Kompetenz ausgeht. Damit einher geht die Führungsaufgabe

für Veränderung zu motivieren und zu begeistern sowie die nötigen Problemlösekompetenzen aufzubauen.

Drittens müssen Führungskräfte ihre Rolle dabei verinnerlichen. Hierzu gehört das Managen von Mitarbeiterkapazität. Also im Rahmen der Arbeitsauslastung Freiräume zu generieren, um Zeit für aktive KVP-Arbeit zu haben und gegebenenfalls auch notwendige Ressourcen dafür bereit zu stellen. Unabdingbar ist eine Priorisierung von KVP-Aktivitäten, also die Auswahl von potenziellen Themen mit gesundem Menschenverstand. Weniger ist hier oft mehr, wenn es dann auch konsequent und nachhaltig umgesetzt wird. Viertens, Führungskräfte sind selbst in KVP-Projekten aktiv und zwar auf Führungsebene. Dadurch werden sie ihrer Vorbildrolle gerecht und kennen aus erster Hand die Herausforderungen bei der Implementierung von Verbesserung.

Problemfeld 3: Methoden-Overkill

Es steht außer Frage, dass das heutige Qualitätsmanagement eine Vielzahl von hervorragenden Instrumenten für systematische Problemlösung und Prozess-Management kennt. Die wichtige Frage lautet aber: Brauche ich eine Vielzahl von Instrumenten, Formularen und Vorgehensweisen um erfolgreich KVP zu betreiben? Klare Antwort: Nein. Der prall gefüllte Methoden-



koffer ist Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck. Das einzige unabdingbare Werkzeug ist der gesunde Menschenverstand. Alles weitere ist optional. Grady Booch (Chief Scientist, Software Engineering IBM Research) hat es treffend formuliert: A fool with a tool is still a fool. Das be-

deutet nicht, sämtliche Werkzeuge über Bord zu werfen sondern sie gut zu kennen und klug einzusetzen. Gerade bei KVP in indirekten Bereichen, wo es – verglichen mit Produktionsbereichen - weniger oft um große Stückzahlen und sich wiederholende Abläufe geht, ist es wichtig, das Augenmaß für die richtigen Werkzeuge zu haben. Unstrittig ist dabei allerdings, dass jede KVP-Aktivität am Ende (!) zur sichtbar nachhaltigen Wirkung führt. Insofern ist die konsequente Anwendung und Umsetzung der PDCA-Logik¹ als gesetzt zu verstehen.

Problemfeld 4: KVP interpretiert als Spezialistenaufgabe

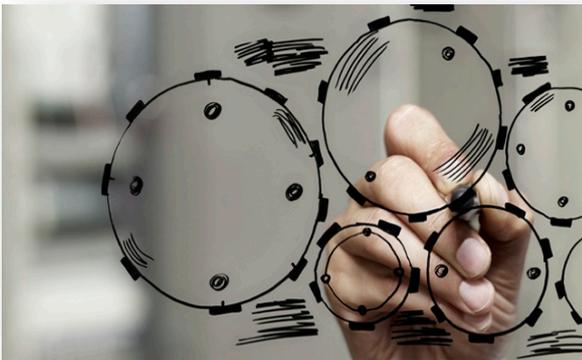
Was ist das Zielbild von KVP? Der Idealzustand heißt Exzellenz in der Beherrschung der täglichen Arbeit. Diese Exzellenz – also unter anderem das perfektionierte Zusammenspiel von Effizienz und Effektivität – gilt universell für jeden einzelnen Job, plastisch formuliert: angefangen vom Azubi bis zum Vorstand. Folglich ist jeder Experte für seinen eigenen Arbeitsplatz und auch für die Exzellenz in der täglichen Arbeit. Dort wo KVP zu sehr in Spezialistenhände delegiert wird (mit den besten Absichten) geht häufig eine gewisse Entmündigung der Mitarbeiter her. Insbesondere dann, wenn die KVP-Experten (z.B. KVP-Koordinatoren, -Prozessbegleiter, -Coachs etc.) ihren eigenen Wertschöpfungsbeitrag auf Methodenkompetenz reduzieren und sich eher an der Anzahl von Projekten messen lassen anstatt an der gelungenen Vermittlung von Expertise an die betroffenen Mitarbeiter. Die alte Grundregel, Betroffenen zu Beteiligten zu machen, gilt demnach auch hier. Dort wo sich die KVP-Experten als Change Manager und „Kultur-Botschafter“ sehen entsteht eine andere Nachhaltigkeit der KVP-Kultur.

Problemfeld 5: Oberflächliches Monitoring

Erfolgreiches Projektmanagement steht und fällt oft mit dem Monitoring also der Steuerung anhand von Kenngrößen und Meilensteinen. Selbi-

¹ PDCA: Plan – Do – Check – Act bzw. Adjust beschreibt den logischen Zyklus von systematischer Problembearbeitung und Produktverbesserung und wird W. Edward Deming zugeschrieben.

ges gilt auch für KVP und zwar auf zweierlei Ebenen. Auf der Mikro-Ebene müssen laufende KVP-Aktivitäten in entsprechender Regelmäßigkeit auf ihren Status und Richtung hin überprüft werden, beginnend mit der Zieldefinition bis hin zur erfolgreichen nachhaltigen Implementierung. Auf der Makro-Ebene geht es um KVP an sich. Das heißt, die langfristige – mehrere Jahre umfassende – Einführung und anschließende Steuerung von KVP als Teil der Unternehmensphilosophie und als komplexes langfristiges Change Projekt. Diese langfristige Sichtweise ist in vielen Unternehmen eine völlig unterschätzte Herausforderung. Dies zeigt sich beispielsweise, wenn KVP-Ziele in die Zielvereinbarung von Führungskräften integriert werden sollen. Die Idee ist an sich nicht verwerflich sondern absolut zielführend wenn es darum geht, Signale im Management zu setzen, dass KVP auf der Agenda steht und Gewicht hat. Kontraproduktiv wird es aber, sobald konkrete Ziele wie „Umsetzung von drei KVP-Projekten pro Jahr“ oder dergleichen festgeschrieben werden. Da die



Botschaft hier nicht die Kulturveränderung als Führungs- und Unternehmensaufgabe ist, sondern das Abhaken von quantitativen Zielen, um sich dann „endlich wieder dem Tagesgeschäft widmen zu können“, wie es viele Führungskräfte mehr oder weniger offen formulieren. Statt also kurzfristige quantitative Ziele zu formulieren, hat es wesentlich mehr Durchschlagskraft, die Güte von KVP an sich als Ziel zu setzen, also beispielsweise die Erreichung eines bestimmten klar und smart definierten Reifegrades in einem bestimmten Zeitraum.

Problemfeld 6: Fokus auf große statt kleine Veränderungsziele

Ein weiteres kritisches Muster bei strauchelnder KVP-Einführung ist der eigene Ehrgeiz. Manche Führungskräfte missverstehen KVP als systematischen Prozess um Innovationsquantensprünge zu voran zu treiben. Dies als Ziel von KVP zu forcieren ist leider wenig hilfreich da unrealistisch. Stattdessen sind es die kleinen Verbesserungen und Problembeseitigungen, Prozessoptimierungen, Arbeiterleichterungen etc., die den Kern von KVP ausmachen und sich kontinuierlich in der Summe für ein Unternehmen auszahlen. Natürlich sind große Erfolgsmeldungen besser zu verkaufen und erzeugen mehr Sichtbarkeit. Und grundsätzlich spricht überhaupt nichts dagegen, auch schwierige und komplexe Themenstellungen mit KVP knacken zu wollen. Allerdings braucht es dann auch einen langen Atem, Frustrationstoleranz und Begeisterungsvermögen, um Mitarbeiter bei der Stange zu halten auch wenn die Ernte erst nach vielen Monaten (oder einigen Jahren) eingefahren werden kann. Sehr viel häufiger ist allerdings, dass Projekte stecken bleiben, da der Schwung nachlässt und sie dann allzu schnell von der kurzfristigen Prioritätensetzung des Tagesgeschäftes abgelöst werden. Stattdessen bietet sich an, ganz bewusst auf niedrig hängende Früchte zu setzen, die mit überschaubarem Aufwand einen signifikanten Nutzen erzielen. Die dicken Bretter laufen ohnehin nicht weg, d.h. mit zunehmender Expertise in der Problemlösung steigt auch die Fähigkeit, sich diesen dicken Brettern erfolgreich zu widmen.

Problemfeld 7: Kurzfristigkeit statt Nachhaltigkeit - Fire Fighting als Heldenepos?

Wir sind in den letzten Jahren auf ein interessantes Phänomen hinsichtlich der Verbreitung von Fire Fighting als Teil der Führungsrealität gestoßen. Unabhängig in welcher Branche, unbeeindruckt von der Unternehmensgröße, von Märkten oder auch von unterschiedlichen Kulturen berichten Führungskräfte unisono, dass ein Großteil ihrer Arbeit von Fire Fighting bestimmt ist (z.T. deutlich mehr als 50%). Dafür gibt es sicherlich eine Reihe von individuellen oder aber kundenbezogenen Gründen. Interessant wird es aber, wenn man auf die zugrunde liegende Unternehmens- und Führungskultur blickt. Wie werden gute Fire Fighter in Unternehmen wahrgenommen? Sie sind sichtbar, weil sie tatsächlich oder

scheinbar kritische Situationen klären, sie werden als die wahren Helden „verehrt“ und lassen sich auch gerne feiern und, sie werden nach guten Leistungen wahrscheinlich befördert (um als Senior Fire Fighter Führungsarbeit zu leisten). Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden



und es ist beruhigend, wenn ein Unternehmen gute Fire Fighter hat, wenn sie benötigt werden. Allerdings stellt sich die Frage, wie denn jene Mitarbeiter wahrgenommen werden, die ihre Abläufe so gut im Griff haben, dass es dort nie „brennt“, die vielleicht mit oder für ihre Kunden Frühwarnsysteme etabliert haben, die sie ganz früh auf Probleme aufmerksam machen, wo sie noch einfach und ohne großen Stress lösbar sind – bevor es anbrennt, und, die die entstehenden Probleme nachhaltig so lösen, dass sie nicht wieder auftauchen. Erfahrungsgemäß sind jene Mitarbeiter nicht im Fokus der Aufmerksamkeit (und des Applauses der „Heldenverehrung“). Es handelt sich also um ein Marketing-Problem dieser stillen Helden. Wenn Nachhaltigkeit, Stabilisierung und Standardisierung von Aktivitäten nicht „sexy“ genug in der bisherigen Unternehmenskultur wirken, muss der Erfolg von KVP viel offensiver dargestellt und intern vermarktet werden – man tue Gutes und spreche darüber. KVP ist nicht notwendigerweise der natürliche Feind

von Fire Fighting, sondern eher die große (vernünftige) Schwester. Die erfolgreiche Entwicklung einer KVP-Kultur in einer Organisation wird von verschiedenen Faktoren positiv oder negativ beeinflusst. Beruhigend dabei ist, dass jeder einzelne Faktor an sich kein Hexenwerk darstellt und eine Organisation, deren Führung sich den jeweiligen Elementen bewusst annimmt, sie sehr wohl zu steuern vermag. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, ALLE Stellhebel in gleicher Weise konsequent im Blick zu haben und ausdauernd zu verfolgen. Dann gelingt es, eine lebendige KVP-Kultur zu stiften und weiter zu entwickeln, getragen von Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen.

Im Praxisbeispiel von Dr. Hoffmann und seinen Managementkollegen half eine konsequente Zwischenbilanz, die KVP-Müdigkeit mit neuem Leben zu füllen und auf eine stabile Basis zu setzen. Nach einer gründlichen Bestandsaufnahme mit Lessons Learnt in vielen Bereichen, konnten gute Erfahrungen und Erfolgsstrategien gesichert werden und gleichzeitig eine Verankerung der KVP-Verantwortung bei den Führungskräften gestärkt werden.

Roland Schneider ist Geschäftsführer von DiTO Berlin: Diagnostik – Training – Organisationsentwicklung und begleitet Unternehmen und Führungskräfte unter anderem bei der Implementierung von KVP.

www.DiTO-Berlin.com

