

# Der Faktor Mensch im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

## Herausforderungen erkennen, Potenziale der Mitarbeiter fördern



Ralph W. Conrad  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft e. V.

*Die Ergebnisse von Verbesserungsaktivitäten wie beispielsweise 5S haben oftmals nicht die erhoffte Güte und Nachhaltigkeit. Die Erwartungen und Ziele des Managements an die – oft mit externer Unterstützung und hohem finanziellem sowie zeitlichen Aufwand – umgesetzten Maßnahmen werden oft nicht erfüllt. Dieser Artikel beschäftigt sich damit, wie es besser gemacht werden kann.*

In zahlreichen Interviews mit Führungskräften und Workshops mit Mitarbeitern haben die Autoren im Rahmen von »360-Grad Analysen« (siehe auch Betriebspraxis & Arbeitsforschung 230, S. 27–35) die Nachhaltigkeit von Maßnahmen des Lean-Managements untersucht. Sie suchten Antworten auf die Frage, weshalb sich bei der Umsetzung von 5S-Maßnahmen oftmals Probleme ergeben, diese häufig nicht nachhaltig sind und »versanden«. Ursachen dafür sind nicht in erster Linie Schwierigkeiten beim Verstehen und Erlernen von Methoden, sondern anderweitig zu suchen.

Die Ergebnisse aus Workshops zu Stand und Entwicklungsperspektiven von Methoden des Lean-Managements zeigten, dass der Mensch nicht nur ein Erfolgsfaktor, sondern zugleich auch Hemmnis und Problem bei der Umsetzung ist. Insofern stellen sich die Fragen, welche individuellen Haltungen die Akteure haben, welche Ursachen ihren Haltungen zugrunde liegen, welche Wirkungen die jeweiligen Haltungen im Veränderungsprozess haben und wie sie positiv beeinflusst werden können.

Die Ursachen negativer Haltungen und stockender Umsetzungen können vielfältig sein:

- Beteiligte sind nicht ausreichend informiert, erkennen den mit den Veränderungsmaßnahmen zusammenhängenden Nutzen und das angestrebte Ziel nicht. Sie reagieren daher widerwillig und ablehnend. Zum Teil agieren sie auch bewusst gegen die Maßnahmen.
- Führungskräfte verfügen nicht über ausreichende Kompetenzen, die Mitarbeiter zu

informieren, zu motivieren und bei Veränderungsmaßnahmen im betrieblichen Alltag mitzunehmen.

- Auch in den organisatorischen Rahmenbedingungen sind Hemmnisse zu finden: zu große Führungsspannen, keine oder zu wenig Zeit für Veränderungsmaßnahmen, wenig Investitionsbereitschaft seitens der Geschäftsführung und anderes mehr können ebenfalls Ursachen für das Misslingen von KVP-Maßnahmen sein.

Im folgenden Beitrag möchten die Autoren den Leser auf Basis praxisnaher Erfahrungen aus Workshops und Methodenanwendungen auf mögliche Hemmnisse bei der Einführung und nachhaltigen Umsetzung von KVP-Maßnahmen hinweisen sowie Empfehlungen geben, wie diese überwunden werden können.

## Ursachensuche

In Veränderungsprozessen muss der Mensch grundsätzlich seine gewohnte, sichere Umgebung verlassen und sie für etwas Unbekanntes, welches mit angeblichem Nutzen, aber auch mit konkret empfundenen Risiken verbunden ist, aufgeben. Der Beweis, dass die Einführung von KVP einen Nutzen für den Menschen und die Organisation bringt und wirklich »sinnvoll« ist, kann dabei erst in der Zukunft erbracht werden. Es ist eine Investition in die Zukunft, ohne dass die Betroffenen genau wissen, welche Auswirkungen sich für jeden von ihnen ergeben werden (siehe Verweis auf Machiavelii in der Marginalspalte auf der rechten Seite). So äußerten Beteiligte in KVP-Workshops des Öfteren, dass sie Angst vor dem Verlust ihrer Arbeitsplätze haben. Sie befürchten, dass ihre Mitwirkung am KVP dazu beiträgt, ihren Arbeitsplatz durch Optimierungsmaßnahmen selbst wegzurationalisieren.

Auch das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter spielt bei Veränderungsprozessen eine Rolle: Diese werden im Sinne eines »Geben und Nehmens« als sozialer Tausch bewertet. Die Mitarbeiter fragen sich: »Was fordert



Uwe Radloff  
VME Verband der  
Metall- und Elektro-  
industrie in Berlin  
und Brandenburg



Britta Richter  
Go ahead – Kompetente  
Dienstleistung für  
Human Resources

die Organisation von mir und was erhalte ich dafür?« beziehungsweise »Was gebe ich dem Unternehmen?« und »Was bekomme ich dafür vom Unternehmen?« Wird der Tausch vom Mitarbeiter als unausgewogen und nachteilig wahrgenommen, so ist keine oder nur eine wenig engagierte Mitwirkung bei der Umsetzung von KVP zu erwarten, denn das wesentliche Merkmal des KVP ist Freiwilligkeit. Ideen und engagierte Mitwirkung lassen sich nicht »verordnen« (Georg 2016).

Es erscheint demnach nachvollziehbar, dass Beschäftigte Neuerungen erst einmal ablehnend gegenüberstehen, was im Kontext des Change-Managements als Widerstand bezeichnet wird. Bei anstehenden Veränderungen lassen sich folgende Formen des Widerstands beobachten (Doppler und Lauterburg 1999):

	Verbal (Reden)	Non-verbal (Verhalten)
<b>Aktiv (Angriff)</b>	<b>Widerspruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gegenargumentation/Einwände</li> <li>■ Vorwürfe</li> <li>■ Drohungen</li> <li>■ Polemik</li> <li>■ Sturer Formalismus</li> </ul>	<b>Aufregung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unruhe</li> <li>■ Streit</li> <li>■ Intrigen</li> <li>■ Cliquenbildung</li> <li>■ Gerüchte</li> </ul>
<b>Passiv (Flucht)</b>	<b>Ausweichen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schweigen</li> <li>■ Bagatellisieren</li> <li>■ Blödeln</li> <li>■ Ins Lächerliche ziehen</li> <li>■ Unwichtiges debattieren</li> </ul>	<b>Lustlosigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unaufmerksamkeit</li> <li>■ Müdigkeit</li> <li>■ Fernbleiben</li> <li>■ Innere Emigration</li> <li>■ Krankheit</li> </ul>

Abb. 1: Formen des Widerstands bei Veränderungen (Doppler und Lauterburg 1999)

Aktive Formen des Widerstandes haben dabei den Vorteil, dass sie direkt geäußert und daher sofort sichtbar werden. Dadurch können sie direkt in Veranstaltungen beziehungsweise Gesprächen von Verantwortlichen oder dem Moderator aufgegriffen werden. Unterstützend können dabei Visualisierungstechniken (Moderationskarten, Flipchart, Kreativitätstechniken etc.) angewendet werden. Hierbei »sehen« die Beteiligten ihre geäußerten Einwände, Vorwürfe, Gerüchte und erfahren so die ernstgemeinte Absicht, dass ihre Sorgen und Befürchtungen in den Prozess einfließen.

Bei passivem Widerstand haben Verantwortliche die schwierigere Aufgabe, mögliche Signale zu hinterfragen. Wenn zum Abschluss einer Informationsveranstaltung beispielsweise die Frage gestellt wird, ob es noch »Fragen, Anregungen oder Kommentare gibt«, kann ein

Schweigen Widerstand signalisieren, es kann aber auch sein, dass im Moment tatsächlich keine Punkte mehr offen sind. Eine »Müdigkeit und Lustlosigkeit« in der Zielgruppe kann auf Widerstand hindeuten, es kann aber auch einfach nur der reale Zustand der Beteiligten sein. Hier können zum Beispiel eine Feedbackrunde, ein Blitzlicht oder ein gezieltes Nachfragen bei Beteiligten Aufschluss über das Befinden der Mitarbeiter geben. In diesem Zusammenhang spielt auch die Unternehmenskultur eine Rolle, inwieweit ein offenes Miteinander, eine Feedbackkultur und eine grundsätzliche Vertrauensbasis vorhanden sind.

Bei allen Widerständen gegenüber der Einführung von KVP ist es grundsätzlich notwendig, die verschlüsselte Botschaft, d. h. die Beweggründe und Bedürfnisse der Beteiligten, die hinter dieser Botschaft liegen, in Erfahrung zu bringen. Erst wenn die Situation und Erwartungen in Ruhe und mit ernsthaftem Interesse gemeinsam analysiert wurden und daraus entsprechende Schlussfolgerungen und gegebenenfalls Maßnahmen abgeleitet werden, lösen sich auch die Widerstände bei den Mitarbeitern auf. Ein Ignorieren des ablehnenden Verhaltens verschafft den Projektverantwortlichen vielleicht kurzfristig scheinbare Ruhe, jedoch bringt es langfristig das gesamte Vorhaben nicht zum Erfolg (Doppler und Lauterburg 1999).

Als weiterer Aspekt spielt auch die Historie bisheriger Veränderungsprozesse in Organisationen eine Rolle. Es geht um die Frage, wie häufig Veränderungsprozesse stattgefunden haben, wie weitreichend sie waren, wie der Erfolg der Maßnahmen wahrgenommen wurde und ob der Prozess nachhaltig etabliert worden ist. Bei häufig aufeinanderfolgenden Restrukturierungen ist eine »Veränderungsmüdigkeit« der Mitarbeiter wahrscheinlich. Die Art der Erfahrungen, die die Belegschaft dabei gesammelt hat, ist ebenfalls ausschlaggebend für die Bewertung und Mitwirkung von zukünftigen Vorhaben.

Bezüglich des Auftretens von Widerständen in Veränderungsprozessen haben Doppler und Lauterburg (Doppler und Lauterburg 1999) zusammenfassend vier Thesen formuliert:

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!
- Widerstand enthält immer eine »verschlüsselte« Botschaft!
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!
- Mit dem Widerstand – nicht gegen ihn gehen!

Auch Machiavelli (Il principe) hat dies durchschaut – Zitat: »Man muss sich nämlich vor Augen halten, dass nichts von der Vorbereitung her schwieriger, vom Erfolg her zweifelhafter und von der Durchführung her gefährlicher ist, als der Wille, sich zum Neuerer aufzuschwingen.« »Denn wer dies tut, hat die Nutznießer des alten Zustands zu Feinden, während er in den Nutznießern des neuen Zustands nur lasche Verteidiger findet!«

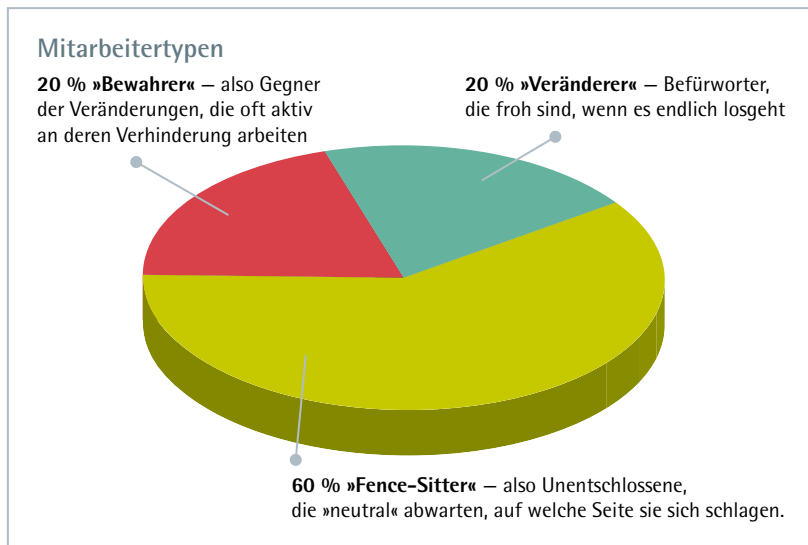


Abb. 2: Typologie von Mitarbeitern im Veränderungsprozess

Grundsätzlich ist es schwer, alle Mitarbeiter hinsichtlich KVP zu erreichen und zur aktiven Mitarbeit zu bewegen. Erfahrungswerte zeigen, dass 20 Prozent der Mitarbeiter Veränderungen positiv gegenüberstehen und 20 Prozent diese ablehnen (siehe Abb. 2). Zielsetzung der Information und Kommunikation sollte es sein, zuerst die größte Gruppe (60 Prozent) der »Fence-Sitter« – der Zaunhocker – von dem Vorhaben zu überzeugen.

Wenn KVP oder auch andere Veränderungsprozesse in Organisationen eingeführt werden, spielen neben rationalen Argumenten auch Befürchtungen und Bedenken eine Rolle – und damit sind Emotionen im Spiel. Neu eingeführte KVP-Tools und Rollen sind mit Unwägbarkeiten und Unsicherheiten (zum Beispiel: Wie geschieht die Handhabung der Ideen? Was wird von mir als Moderator oder Ideengeber erwartet?) verbunden. Auch neue Formen der Zusammenarbeit zum Beispiel in KVP-Workshops mit anderen Abteilungen werden initiiert, sind aber nicht »Normalität« in der Organisation und führen ebenfalls zu anfänglicher Unsicherheit und stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte.

Bei den neu gestellten Anforderungen im KVP spielt die »Gewohnheit« eine wichtige Rolle. Es ist »menschlich«, dass Mitarbeiter an vertrauten Verhaltensweisen und Arbeitsabläufen festhalten, da der Mensch grundsätzlich bestrebt ist, seine eigenen Ressourcen effizient – in seinem Sinne wirtschaftlich – einzusetzen. Gewohnheiten sind erlernte Handlungsstrategien, deren Sinn, Nutzen und zugrundeliegende Motive nicht ständig bewusst sind oder hinterfragt werden. Sie sind automatisierte Handlungen, um eigene Res-

ourcen zu schonen und den Menschen zu entlasten. Deshalb rückt der Mitarbeiter nicht sofort davon ab, sondern verteidigt sie<sup>2</sup> (Schäfer 2011).

Der Nachteil von Gewohnheiten ist: Sie schränken unsere Flexibilität im Denken und Handeln ein. Doch diese Flexibilität ist insbesondere für den KVP und der Generierung neuer Ideen elementar. Der Mensch ist lernfähig, jedoch benötigt er beim Lernen neuer Aufgaben beziehungsweise Tätigkeiten und beim Problemlösen mehr Konzentration und Energie als beim Bewahren seiner Gewohnheiten<sup>3</sup>. Dies kann zu einer Abwehrreaktion führen. Zudem setzt nach Werth (2004) bei negativen Erfahrungen ein »Bumerangeffekt« ein, der dazu führt, dass ein Verhalten, welches unterdrückt werden soll, anschließend verstärkt auftritt.

### Voraussetzungen für einen gelungenen KVP-Prozess

Überleitend stellt sich zum Kapitel 1 die Frage, wie die aufgeführten Probleme und Widerstände überwunden werden können? Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren dafür vorgestellt.

#### Vision, Mission und Ziele

Zunächst ist wichtig, alle am KVP-Beteiligten über Nutzen und Ziele zu informieren. Geschäftsführung und Top-Management müssen deutlich machen, dass ihnen die Umsetzung des KVP wichtig ist und warum. Sie müssen verständlich zeigen, wie der KVP die Vision, die Mission und die Ziele des Unternehmens sowie seiner einzelnen Bereiche unterstützen soll (siehe Praxisbeispiel 2: Good Practice).

Die Umsetzung der formulierten Zeile obliegt den Mitarbeitern, welche entsprechend mobilisiert werden müssen. Instrumente zum aktiven Einbezug von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse sind nach Schwenker und Hanßen (2009) beispielsweise:

- Kommunikationskaskaden (Train-the-Trainer-Konzepte),
- Fortbildung der Mitarbeiter in Moderationstechniken, Gesprächsführung, Kreativitätstechniken, Analysetechniken, Projektmanagement und Verhaltenstraining und
- Beteiligung in Arbeitsgruppen und Workshops, die von Aktionsteams geleitet werden.

<sup>2</sup>Auszug aus der Berliner Morgenpost, 2012: »Eine alte Gewohnheit durch eine neue zu ersetzen ist das Schwerste, was es für das Gehirn gibt«, sagt Neurobiologe Roth, »denn die Gewohnheits-Netzwerke, die sich nun in den Basalganglien und im Kleinhirn befinden, sind nicht mehr direkt unserem bewussten Willen ausgesetzt. Dadurch machen sich die Routinen und Gewohnheiten ziemlich immun gegen Veränderungen.«

<sup>3</sup>Kurt Lewin (Gruppendynamiker): »Wenn jemand lernen oder sich verändern will, dann muss er den Ruhezustand verlassen.«

Konkrete Konzepte müssen immer situationsabhängig gewählt und umgesetzt werden. Es gilt zunächst, die Veränderungsinhalte festzulegen. Hierzu müssen die zentralen Inhalte und Informationen vermittelt werden.

In diesem Entwicklungsprozess beziehungsweise vor allem in der Startphase können Konflikte und Widerstände durch Furcht beispielsweise vor Arbeitsplatz-, Macht- oder Statusverlust auftreten. Verstärkt werden kann dies durch Kommunikationsdefizite (siehe Praxisbeispiel 1: Bad Practice). Auch Zielkonflikte zwischen Projektarbeit und Tagesgeschäft spielen hierbei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die Führungskräfte, die für den KVP verantwortlich sind, sollten »motiviert« Koordinatoren sein, die Anerkennung im Team haben und sich fachlich sowie auf sozialer Ebene für diese Aufgabe eignen. Bei auftretenden Konflikten haben sie die Aufgabe zu schlichten, Themen zu moderieren, die unterschiedlichen Meinungen zusammenzuführen sowie auch durch Visualisierung relevante Themen und Problemstellungen mit Lösungsansätzen zu verdeutlichen. Dabei geht es nicht um die Lösungsfindung durch Kompromisse, sondern um Konsensbildung. Nach Duve, Eidenmüller & Hacke (2011) ist für den Erfolg entscheidend, dass vor allem das Einigungsergebnis zwischen den Parteien und die Integration der gegenseitigen Interessen im Vordergrund steht.

**Unternehmenskultur**

Grundvoraussetzung für den KVP ist eine Unternehmenskultur, in der die Ideen der Beschäftigten willkommen sowie ihr Engagement und ihre Zusammenarbeit ausdrücklich

erwünscht sind und sie hierfür intensive Unterstützung und Anerkennung erhalten (BDA 2016). In der Praxis kann dies dazu führen, dass sich zum Beispiel

- die Unternehmensprozesse stärker an Kundenanforderungen orientieren und
- eine Fehlerkultur entwickelt, in der alle aus Fehlern lernen.

Die Prozessbeteiligten müssen sukzessive verstehen lernen, dass sie selbst probieren, verwerfen und verbessern dürfen. Ihre Erkenntnisse fließen in zukünftige Standards ein, die wiederum solange Anwendung finden, bis sie durch neue Standards ersetzt werden.

Diese wichtigen Aspekte zeigen die Verzahnung und Nähe zwischen einer Unternehmensvision beziehungsweise einem Unternehmensleitbild und einer sich daraus neu bildenden Organisationsstruktur. Darüber hinaus müssen alle Beteiligten ein Umdenken lernen, um »im Arbeitsalltag bestimmte Rollen, langjährig eingeschliffene und vertraute Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten verlassen zu dürfen«. (Greif und Benning-Rohnke 2015).

Nach Stolzenberg und Heberle (2013) erfolgt die thematische Auseinandersetzung, wie die Autoren dies auch in KVP-Workshops erleben, durch intensive Kommunikation in »kleinem Kreis«. Die sich daraus bildenden Ergebnisse müssen allen, die nicht Teilnehmer des »kleinen Kreises« waren, vermittelt werden. Bezogen auf den KVP geschieht dies genau in den sogenannten »Expertenworkshops« (siehe Praxisbeispiel 3: Experten-Workshop – Good Practice).

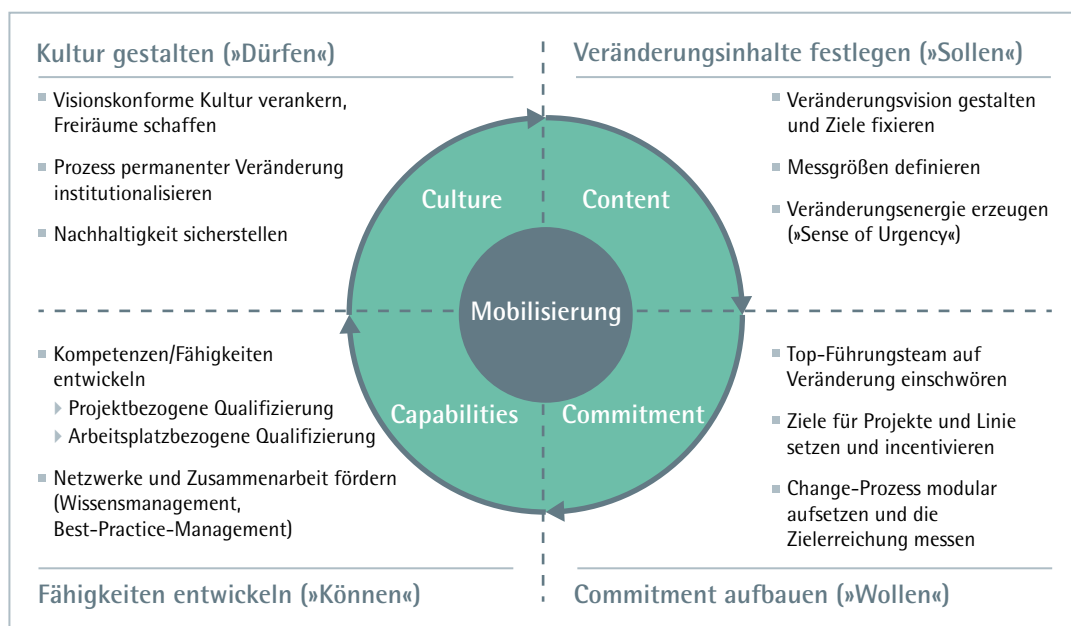


Abb. 3: Der 4-C-Ansatz nach Schenker und Hanßen (Schenker und Hanßen 2009).

Nach dem 4-C-Ansatz kann die Unternehmenskultur an die neuen Zielsetzungen angepasst werden. Die Autoren sprechen hierbei vom »Sollen«, »Wollen«, »Können« und »Dürfen« bei der Anpassung der Unternehmenskultur.

Es ist hierbei die Aufgabe des Managements, die verbundenen Werte- und Kulturinflüsse im Wandel zu berücksichtigen. Es muss prüfen, ob Mitarbeiter mit neuen Aufgaben über- oder unterfordert sind und bereit sind, diese zu erfüllen. Ehemalige Werte können durch die Veränderung in Frage gestellt werden. Mitarbeiter bekommen das Gefühl, dass ihre bereits geleistete Arbeit an Wert verliert – getreu dem Ausspruch: »Egal was Du tust, in einigen Jahren wird wieder alles umgekrempelt«.

Mitarbeiter werden in der Regel wenig in Planungsphasen von Veränderungsprozessen einbezogen. Die COMTEAM Studie 2017

zeigt zudem auch, dass die Beschäftigten zwar häufig mehr Autonomie fordern, oft aber auch die damit verbundene Verantwortung scheuen.

Die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen liegt schwerpunktmäßig bei den Mitarbeitern. Deren Umsetzung wird gegebenenfalls durch die Sorge um den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes erschwert, die zu einer skeptischen Haltung gegenüber Veränderungen führen kann. Die Führungskräfte sollten solche Befürchtungen proaktiv ansprechen. Um Angst entgegenzuwirken, kann ein Unternehmen beispielsweise eine »Beschäftigungsgarantie« aussprechen, um Vertrauen zu schaffen. Dies kann bedeuten, dass durch Verbesserungen gewonnene Personalkapazität nicht in Personalabbau mündet, sondern deren Nutzung in anderen kritischen Bereichen und Prozessen zugesichert wird.

Tabelle 1: Exemplarisches Kommunikationskonzept bei der Einführung eines KVP  
(Quelle: Go ahead, Richter B)

Lfd. Nr.	Titel der Maßnahme	Zielgruppe	Medium	Zeitpunkt
1.	Information über KVP ■ Was ist KVP? ■ Welchen Nutzen hat er?	Gesamte Belegschaft	Informationsveranstaltung	Vorhaben ist beschlossen
2.	Einbindung Arbeitnehmervertretung	Betriebs- und Personalrat	Persönliche Gespräche	Konzeptphase
3.	Informationen über KVP-Konzept	Führungskreis	Workshop	Konzeptphase
4.	Aushänge über Stand des Projektes (Meilensteine)	Gesamte Belegschaft	Intranet, Schwarze Bretter, Newsletter	Konzeptphase
5.	KVP-Konzept: Information und Diskussion	Mitarbeiter	Bereichsinterner Kurz-Workshop	Konzeptphase
6.	Information über KVP-Moderation	Potenzielle Moderatoren	Interne Besprechungen und persönliche Ansprache	Konzeptphase
7.	Namenswettbewerb für KVP-Methode initiieren	Gesamte Belegschaft	Flyer, Belegschaftsfest	Vor Beginn der Umsetzungsphase
8.	Bekanntgabe Namenswettbewerb KVP-Methode	Gesamte Belegschaft	Informationsveranstaltung oder Info-Runde	Vor Beginn der Umsetzungsphase
9.	Feedback-Runden	Führungskräfte, Moderatoren oder alle	Fragebogenaktion, Online-Befragung	Umsetzungsphase
10.	Veröffentlichung erster Erfolge/ erste umgesetzte Ideen	Gesamte Belegschaft	Artikel in Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Fotos	Umsetzungsphase
11.	Status quo zu KVP	Moderatoren oder gesamte Belegschaft	Info-Märkte, Veranstaltungen, Aushänge, Workshops	In regelmäßigen Abständen
12.	Aktivierung KVP durch übergeordnete Themen wie »Produktivität«, »Arbeits-sicherheit«, »Energie«	Gesamte Belegschaft	Aushänge und persönliche Ansprache der Moderatoren	Umsetzungsphase

## Information/Kommunikation

Wie vorangestellt, müssen alle Beteiligten bei der Einführung, Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprojekten innerhalb einer Unternehmenskultur den gleichen Kenntnisstand über Inhalt, Ziel und Zweck der durchzuführenden Maßnahmen haben. Ist dies nicht der Fall, werden Gerüchte und Spekulationen gefördert und Ängste verstärkt, was wiederum seitens der Mitarbeiter zu starkem Widerstand gegenüber den Projekten führen kann (Meindl 2009).

In der Praxis zeigt sich, dass oftmals der Fokus darauf gelegt wird, KVP-Workshops zu planen, KVP-Verantwortliche festzulegen usw. Oft wird jedoch vernachlässigt, im Vorfeld zu überlegen, wie der Prozess einfürend überhaupt kommuniziert werden soll. Ein beispielhaftes Kommunikationskonzept (Richter) für die Einführung eines KVP-Projektes stellt Tabelle 1 dar.

Auch nach der Integration der Mitarbeiter im Zielfindungsprozess ist es wichtig, Auskunft über den Informationsstand, die Projekt- und Veränderungsakzeptanz, Veränderungsbereitschaft, Ängste und Widerstände, Stimmungen und Strömungen, latente Probleme, Einschätzung der Ist-Situation, Tipps, Hoffnungen und Wünsche zu erhalten. Hier können Interviews beziehungsweise strukturierte Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften zum Einsatz kommen.

Dies bedeutet: die Betroffenen zu Beteiligten machen. Das Ziel der Projekte, deren Bedeutung und der Nutzen muss den Beteiligten in Analogie zu den Unternehmenszielen dargestellt werden. Hierzu gehört auch klarzustellen, dass KVP nicht zum Selbstzweck erfolgt, sondern zum Erhalt und Ausbau des Standorts dient, indem beispielsweise durch Alleinstellungsmerkmale neue Wettbewerbsvorteile erreicht werden. Den Beteiligten ist zu vermitteln, dass dies nicht durch ein erhöhtes Arbeitsaufkommen erreicht werden soll, sondern durch nachhaltige Prozessstabilität und Steigerung der Wertschöpfung. Duve, Eidenmüller & Hacke (2011) stellen dar, dass sich Wertschöpfung konstruktiv und praxisnah, zum Beispiel durch kreatives Denken und die Anwendung entsprechender Methoden (Brainstorming, Mindmapping, 6 Hüte-Methode etc.) gestalten lässt. Dies sind die wesentlichen Elemente des erfolgreichen KVP.

Auch Schloske und Thieme (2009) stellen dar, dass die Mitarbeiter in den Zielfindungs- und Kommunikationsprozess einzubinden sind, und dadurch dessen Akzeptanz

erhöht wird. Eine fehlende Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern führt dazu, dass ihre Kompetenzen nicht in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Dies kann als Ausdruck der Einschätzung empfunden werden, dass die Mitarbeiter nicht über ausreichende Kompetenzen verfügen. Dies wiederum kann ein Gefühl von Ausgrenzung erzeugen, und Potenziale sowie Ressourcen der Mitarbeiter bleiben ungenutzt.

## Organisation

KVP benötigt Zeit und sollte dann beginnen, wenn auch die organisatorischen Voraussetzungen erfüllt und erforderliche Organisationsstrukturen hierfür bestehen (ifaa 2011). Insofern muss das Management die erforderlichen Rahmenbedingungen hierzu schaffen (Dombroski und Mielke 2015). Dies beinhaltet unter anderem Zeit, um Raum für Entscheidungen der Mitarbeiter zu geben, die in die Planung von Veränderungsmaßnahmen einfließen müssen. Dies kann gewährleistet werden durch Projektgremien, die den Veränderungsprozess ständig begleiten – zum Beispiel:

- Entscheiderkreis: kleiner Personenkreis, der die letzte Entscheidung fällt und durch
- ein Projekt-Steuer-Team, das den Veränderungsprozess mit der Projektgruppe für den Entscheiderkreis vorbereitet, die Projektakzeptanz hinterfragt und innerbetriebliche Hemmnisse erkennt, sowie
- eine Projektgruppe zur Bewältigung anstehender Detaillösungen.

## Rolle der Führungskräfte und Führungsspannen

Mitarbeiterorientierung und zielorientierte Führung sind die Instrumente, um das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne ganzheitlicher Produktion zu verändern. Um Mitarbeiterorientierung zu erreichen, muss ein tägliches Zusammenspiel zwischen Führung und Mitarbeitern stattfinden, das nicht allein Top-down betrieben werden kann, sondern auch Beteiligung der Mitarbeiter erfordert.

Ein nachhaltig erfolgreicher KVP erfordert mehr als das Einführen und Nutzen bestimmter Methoden. Ein Verbesserungsprozess wird nur dann zu einem nachhaltigen Erfolg führen, wenn die Führungskräfte die KVP-Kultur, den Prozess und die Einbindung der Mitarbeiter aktiv unterstützen. In der Praxis haben Führungskräfte jedoch häufig genau dafür einfach zu wenig Zeit. Die Führungs-

---

*KVP benötigt Zeit und sollte dann beginnen, wenn auch die organisatorischen Voraussetzungen erfüllt und erforderliche Organisationsstrukturen hierfür bestehen.*

---

spannen sind mit 1/30 bis 1/150 oft zu hoch, um diese Aufgaben leisten zu können. (Dörich, Krautter, Lennings & Weber 2016).

Führungskräfte können durch kleinere Führungsspannen (sechs bis zehn Mitarbeiter) nicht nur ein intensives tägliches Abweichungsmanagement, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und die Weiterentwicklung von Standards gewährleisten, sie können darüber hinaus auch die Stimmungen der Mitarbeiter erfassen und adäquat reagieren. So ist wiederum gewährleistet, dass bei Problemen in der täglichen Arbeit eine unmittelbare Unterstützung und Hilfestellung der Mitarbeiter und eine intensive Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitsorganisation möglich ist. Dies führt zur ständigen Beseitigung von Verschwendung beziehungsweise Erhöhung der Wertschöpfung und sorgt für den erforderlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz (Classen, Conrad & Dörich 2017). Ist Führung vor Ort aus Zeitmangel nicht möglich, erleben die Autoren oft, dass aufwändig erarbeitete Standards weder eingehalten noch verbessert werden und die Mitarbeiter alsbald das Interesse an den Verbesserungsmaßnahmen verlieren und so der begonnene KVP »einschläft«.

Weitere Möglichkeiten der Beteiligung, um das Potenzial der Mitarbeiter mit in den Veränderungsprozess einzubeziehen sind zum Beispiel:

- **Veränderungsprojektteam:** aktive Mitgestaltung an Veränderungsmaßnahmen. Besonderes Augenmerk auf Qualität der Veränderung. Bestehend aus den Experten der Mitarbeiter zum jeweiligen Thema.
- **Beratungsteam:** Team von Mitarbeitern, das zu Konzeptentwürfen von Veränderungsmanagern Feedback gibt.
- **Change-Runde:** Zusammensetzung von etwa 12 Mitarbeitern, die mit den Initiatoren diskutieren und Feedback geben. Dabei ändert sich die Zusammensetzung des Teams bei jeder Sitzung.
- **Multiplikatorenteam:** Mitarbeiter fungieren als Schnittstelle zwischen Mitarbeiter-schaft und Veränderungsteam. Sie multiplizieren die Informationen von oben und sind andererseits Feedbackgeber.
- **Anonyme schriftliche Beteiligungsmaßnahmen:** kein direkter Austausch, nur über Medien wie E-Mail oder Befragungen. Ermöglicht Feedback und offene Fragen, die Mitarbeiter nicht offen äußern wollen. Nachteil: Aufgrund der Anonymität sind keine Rückfragen möglich.

- **Mitarbeiterideenwettbewerb:** regt Mitarbeiter dazu an, sich intensiv mit der Veränderung auseinanderzusetzen. Spielerisch werden umsetzbare Ideen gesammelt, und es entsteht ein Impulsgeber zur Veränderung im Unternehmen.
- **Teamrunde:** semi-informelle Art des Austauschs zwischen den Mitarbeitern. Verbindung zwischen formaler und informaler Beteiligung durch das direkte Gespräch mit Führungskräften ohne formellen Hintergrund wie Beratungsteams. (Stolzenberg & Heberle 2013)

## Führung

Führung ist »die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen« (von Rosenstiel 2009). Auch im Rahmen der Einführung von KVP ist diese Einflussnahme erforderlich. Abholen lassen sich Führungskräfte beispielsweise, indem sie Chancen und Risiken bei der Einführung von KVP im Führungskräfte-Workshop diskutieren.

Dort ist es auch sinnvoll, auf der Verhaltensebene konkrete Handlungshilfen zu entwickeln und mögliche Fehler zu benennen. Zur KVP-Philosophie passt ein kooperativer, partnerschaftlicher Führungsstil, der die Mitarbeiter und die Teams darin unterstützt, Verbesserungen aufzuzeigen.

Diejenigen, die KVP in Unternehmen steuern, müssen neben der Expertise in ihrem Fachgebiet auch Befindlichkeiten der Mitarbeiter frühzeitig erkennen und auf die jeweiligen Situationen in Veränderungsprozessen eingehen können.

Nach Duve, Eidenmüller & Hacke (2011) können Konfliktursachen auch darin bestehen, dass Empfänger Botschaften immer wieder im negativen Sinne auf die persönliche Ebene beziehen. Sie sind eine mögliche Ursache, weshalb zum Beispiel die Einführung von KVP durch nicht vorhersehbare Handlungen der Akteure erschwert werden kann. Es ist wichtig, dass KVP-verantwortliche Führungskräfte solche »inneren« Impulse erkennen und die Akteure von der persönlichen zurück auf die sachliche Ebene bringen.

Führungskräfte dürfen es zudem nicht als Kritik an der eigenen Person empfinden, wenn ein Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag einbringt, da sie es als ihre Führungsaufgabe ansehen, Verbesserungen zu initiieren. Ebenso wenig dürfen Führungskräfte Verbesserungsvorschläge als Kritik an der bisherigen Praxis, die sie gegebenenfalls selbst mitgestaltet – empfinden.

Eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr | 2018

ARBEITSWELTEN DER ZUKUNFT

Das ifaa ist Partner des Wissenschaftsjahres 2018

Gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung ist das ifaa bestrebt, die Arbeitswelt der Zukunft den Menschen nahezubringen. Das ifaa zeigt mit seiner praxisnahen Forschung auf, welche Chancen sich für den Menschen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 ergeben und möchte damit die Angst vor neuen Technologien und Prozessen nehmen. »Der Mensch wird auch in Zukunft die zentrale Rolle in der Arbeitswelt spielen.«

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser

## Literatur

BDA, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa); Leistung & Entgelt; »Humanorientiertes Produktivitätsmanagement – neue Wege des Industrial Engineerings«, Nr. 1 | März 2016

**Berliner Morgenpost:** Warum unser Gehirn Gewohnheiten liebt (Fanny Jiménez) [www.morgenpost.de/web-wissen/gesundheits/article106142848/Warum-unser-Gehirn-Gewohnheiten-liebt.html](http://www.morgenpost.de/web-wissen/gesundheits/article106142848/Warum-unser-Gehirn-Gewohnheiten-liebt.html). Zugegriffen: 23. März 2018

**Classes HJ, Conrad RW, Dörich J (2017)** Die Rolle der Führung im (gereiften) Lean. Management. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (229):24–33

**Dombrowski U, Mielke T (Hrsg.) (2015)** Ganzheitliche Produktionssysteme – Aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

**Doppler, K, Lauterburg Ch (1999)** Change-Management – den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt/New York

**Dörich J, Krautter J, Weber MA, Lennings F (2016)** Die »richtige« Führungsspanne. Erfolgsfaktor für Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) und den nachhaltigen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Betriebspraxis & Arbeitsforschung (227):30–36

**Duve C, Eidenmüller H, Hacke A (2011)** Mediation in der Wirtschaft. Verlag Dr. Otto Schmidt Publisher, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt

**Georg A, Peter G (2016)** Selbstwertgefühl – Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen. VSA, Hamburg

**Greif S, Benning-Rohnke E (2015)** Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching. Praktisch nützliche Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung und ihrer Anwendung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

### Praxisbeispiel 1: Bad Practice

Das Management ist überzeugt, dass KVP zur Verbesserung der Performance beitragen kann. Führungskräfte und Mitarbeiter wurden in abteilungsübergreifenden Workshops trainiert, Verschwendungen zu erkennen und Wertschöpfung mittels Anwendung der 5S-Methode oder Rüsten (SMED) zu gestalten. In der Organisation wurden KVP-Verantwortliche festgelegt, mit dem Ziel, Mitarbeiter in der »Standardisierung« der arbeitsplatzbezogenen und abteilungsübergreifenden Prozesse zu unterstützen.

Im Laufe der Zeit und bei sich wiederholenden Begehungen kristallisierte sich jedoch heraus, dass sich die Organisation mit der unternehmensweiten Umsetzung erarbeiteter Standards schwertat und diese sukzessive im Sande verliefen. Bereits eingeführte und erprobte KVP-Aktivitäten zum Beispiel zu 5S, SMED und Cardboard-Engineering wurden nur noch schleppend umgesetzt beziehungsweise gar nicht gelebt. Ursächlich hierfür war vor allem, dass die KVP-Verantwortlichen keine Rückendeckung durch das Management erhielten. Deswegen waren sie demotiviert und setzten zwar eigene Verbesserungsideen, nicht jedoch Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter um. Die MA äußerten ihren Unwillen hierzu gegenüber dem Management. Die vereinzelt selbständig durchgeführten Verbesserungsaktivitäten (noch) motivierter Mitarbeiter erhielten durch Führungskräfte und Management keine Anerkennung.

### Praxisbeispiel 2: Good Practice

Die Grundbedingungen waren hier ähnlichen des Bad-Practice-Beispiels. Hier zeigte sich allerdings ein anderes Bild:

Auch in diesem Fall war das Management überzeugt, dass KVP zur Verbesserung der Performance beiträgt. Auch die Führungskräfte und Mitarbeiter wurden in abteilungsübergreifenden Workshops trainiert, Wertschöpfung zu gestalten. Anders als im geschilderten Bad Practice-Beispiel fand hier zum einen Kommunikation der Führungsebene auf Augenhöhe statt und zum anderen wurden mitarbeiterseitig gewünschte Maßnahmen auch sofort umgesetzt. Der KVP-Verantwortliche bekam den Freiraum, sich um alle KVP-Belange zu kümmern. Er erhielt als Bindeglied des Werkleiters die Befugnis aus einem bereitgestellten Budget, Investitionen für Sofort-

maßnahmen zu tätigen. Alle Themen, die nicht sofort entschieden werden konnten, wurden im Sinne einer konstruktiven Eskalation zwischen ihm und dem Werkleiter zur Umsetzung abgestimmt beziehungsweise zur Problemlösung auf die Mitarbeiter übertragen.

Konstruktive Eskalation meint in diesem Fall, dass rückhaltlos über alle Probleme gesprochen wurde und im Resultat sofortige Abhilfemaßnahmen auf den Weg gebracht wurden, zum Beispiel bei Problemen in der Lieferkette. »Konstruktiv« war diese Eskalation deshalb, weil zuvor mit allen Beteiligten vereinbart war, dass Fehler offen angesprochen werden können, ohne dass Sanktionen folgen. Das oberste Ziel war, die Fehler zu bereinigen und daraus zu lernen.

Das Resultat: Nach kurzer Zeit waren die KVP-Verantwortlichen selbst in der Lage, die Mitarbeiter durch KVP-Workshops zu schulen und die Koordination aller Veränderungsprozesse zu übernehmen. Die Mitarbeiter wurden darin geschult, Verschwendungen sowie deren Ursachen zu erkennen und zu analysieren und diese anhand der Vorgaben »einfache Mittel«, »geringe Kosten« und »geringer Personalaufwand« zu priorisieren und zu eliminieren. Dabei entstand bei den Mitarbeitern eine konstruktive Eigendynamik: Innerhalb kurzer Zeit entstanden zum Beispiel Leuchtturbereiche mit übersichtlichen Beschilderungen, KANBAN-Systemen, Reinigungsstationen, Shadow-Boards. In der Folge wurden neben den KVP-Verantwortlichen auch KVP-Teamleiter etabliert, die die anfallenden Ideen in ihren Bereichen koordinierten. Die KVP-Verantwortlichen konnten ihr Wissen auf die KVP-Teamleiter übertragen und sind aktuell mit dem unternehmensweiten Transfer der besten Ideen beschäftigt. Ein Erfolgsfaktor für die gelungene Umsetzung im KVP-Prozess war auch der kollegiale Austausch mit anderen Unternehmen mit vergleichbarem Reifegrad.

### Praxisbeispiel 3: Experten-Workshop – Good Practice

Wie bereits dargestellt, geht es bei KVP darum, bei auftretenden Problemen – wie sie zum Beispiel auch durch Verschwendung entstehen – schnelle und wertschöpfende Lösungen zu finden. Diese werden in Expertenworkshops durch die Mitarbeiter selbst entwickelt. Diese dauern maximal zehn Mi-



Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa); »Industrial Engineering als Bedingung für einen erfolgreichen KVP«; Betriebspraxis & Arbeitsforschung 207 | 2011

Meindl R (2009) Beurteilung und Überwindung innerbetrieblicher Hemmnisse. In: Bullinger H-J, Spath D, Warnecke H-J & Westkämpfer E (S. 648-654) Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Schäfer F (2011) Kommunales Change-Management. Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Schloske A, Thieme P (2009) Qualitätsmanagementsysteme. In: H.-J. Bullinger, D. Spath, H.-J. Warnecke, & E. Westkämpfer (S. 665-675) Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Schwenker B, Hanßen D (2009) Vorgehensplan zum Transformationsprozess. In: H.-J. Bullinger, D. Spath, H.-J. Warnecke, & E. Westkämpfer (S. 637-648) Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Stolzenberg K, Heberle K (2013) Change-Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

von Rosenstiel L (2009) Grundlagen der Führung In Rosenstiel L, Domsch L, Regnet E (Hrsg.) (S. 3-27) Führung von Mitarbeitern. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Weller D: Die Kette der Missverständnisse <http://dieterichweller.de/prosa/die-kette-der-missverstandnisse/>. Zugriffen: 23. März 2018

Werth L (2019) Psychologie für die Wirtschaft – Grundlagen und Anwendungen. Spektrum Akademischer Verlag, Göttingen

[www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de), Change-Management, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen, 2009

nuten. Die Beteiligten werden zusammengerufen, thematisieren das Problem beziehungsweise den Missstand und finden beispielsweise mittels Brainstorming (alle Ideen aufnehmen, aber nicht diskutieren) eine erste pragmatische Lösung. Die Ergebnisse werden dokumentiert und innerhalb des jeweiligen Eskalationspfades (Mitarbeiter – KVP-Teamleiter – KVP-Verantwortlicher – Geschäftsführung | Werkleiter) präsentiert. Dieser Prozess hilft beim Aufbau einer Fehlerkultur. Tritt ein ähnlicher Fehler an anderen Stellen (Bereichen) auf, wird entweder auf eine bereits bestehende Lösung zurückgegriffen oder die bestehende Lösung wird durch eine Bessere ersetzt.

Hier ist wichtig, dass Expertenworkshops nicht durch Führungskräfte den Mitarbeitern (Experten!) »verordnet« werden, sondern die Mitarbeiter bei der Einberufung und Durchführung dieser bei der »eignen Lösungsfindung« zu befähigen und für diese Methode zu begeistern. Dieser Workshop kann auch durch interne oder externe Moderatoren begleitet werden. Wie eingangs dargestellt, wird durch diese moderative Unterstützung zum Beispiel bei subjektiven Störungen erreicht, wieder eine sachliche Ebene zu erreichen oder die Kommunikation insgesamt zu fördern. Um die andere Seite besser zu verstehen, kann auch hier zur Konsensbildung das Instrument des Perspektivwechsels angewendet werden. Nach Duve, Eidenmüller & Hacke (2011) kann durch die Anwendung des Perspektivwechsels (externe Begleitung, Moderator etc.) zwischen den Parteien erreicht werden, die jeweilige Wahrnehmung zu korrigieren, wenn es ihnen gelingt, die Sichtweise anderer zu verstehen und sich in deren Lage zu versetzen. Somit wird auch das gegenseitige Einfühlungsvermögen zum besseren Verständnis vertieft.

Diese Art von Workshops zeigen, wie durch Führung die Stärkung von Eigenverantwortung in Selbst- und Fremdbild erfolgen kann.

## Fazit

In kontinuierlichen Verbesserungsprozessen wirken meist sowohl »äußere Zwänge« (zum Beispiel Standorterhaltung, Wettbewerb) als auch »innere Vernunft« (Motivation zur Verbesserung und Verantwortungsbewusstsein

der Akteure sowie das konstruktive Fördern der Handlungen, die von diesen ausgehen). Gelingt es, die »innere Vernunft« durch eine angemessene Informations- und Beteiligungsstrategie positiv zu beeinflussen und durch bewusstes Führen – im Sinne von konstruktivem Coaching – zu entfalten, zu fördern und den Akteuren Freiräume, Zeit und Handwerkszeuge zu geben (zum Beispiel Ideenfindung, Probieren oder das Lernen aus Fehlern), sind die wichtigsten Faktoren gegeben, KVP zum Erfolg zu führen. Dabei ist besonders zu berücksichtigen, dass der »Faktor Mensch« mit seiner Individualität – im Handeln und Verhalten – äußerst vielfältig und komplex wirkt und entsprechende Aufmerksamkeit erfordert. An die Führungskräfte stellen sich besondere Anforderungen. Sie sollten in der Kommunikation mit den Mitarbeitern moderative und im Fall einer erforderlichen Konfliktbewältigung oder bei Verhandlungen sogar mediative Kenntnisse haben.

Werden organisatorische Rahmenbedingungen hierzu nicht bereitgestellt sowie die Möglichkeit und der Nutzen von »verändern dürfen« nicht kommuniziert, bestimmen äußere Zwänge den Weg. In diesem Fall nehmen die Betroffenen im KVP lediglich den Zwang »sich verändern zu müssen« wahr und verschließen sich häufig der eigentlichen Aufgabe im KVP. Ein erfolgreich betriebener KVP ist ein wichtiger Mosaikstein zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass über organisatorische Verbesserungen hinaus weitere Faktoren berücksichtigt werden müssen, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind: zum Beispiel marktgängige, innovative Produkte. ■

## Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss. **Ralph W. Conrad**

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49 211 542263-18  
E-Mail: [r.conrad@ifaa-mail.de](mailto:r.conrad@ifaa-mail.de)

Dipl.-Ing. (FH) **M. A. Uwe Radloff**

VME Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V.  
Tel.: +49 30 310051-42  
E-Mail: [radloff@vme-net.de](mailto:radloff@vme-net.de)

Dipl.-Psych. **Britta Richter**

Go ahead – Kompetente Dienstleistung für Human Resources  
Tel.: +49 234 893 79 00  
E-Mail: [britta.richter@go-ahead-solutions.de](mailto:britta.richter@go-ahead-solutions.de)