



## Effizienz und Effektivität im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

Die meisten Unternehmen haben einen Prozess implementiert, um das Wissen ihrer Mitarbeitenden zur steten Optimierung ihrer Abläufe und Produkte zu nutzen. Für diesen „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ (KVP) werden auch Begriffe wie „Ideenmanagement“, „Vorschlagswesen“ oder „Innovations-Management“ benutzt. Der Einfachheit halber beschränke ich mich im Folgenden auf den Begriff „KVP“.

Der KVP bietet Unternehmen einen Mehrwert, denn er dient der Verbesserung ihrer Effizienz und ihrer Effektivität. Somit ist er ein wichtiger Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit! Vielen Unternehmen gelingt es jedoch nicht, dieses Potenzial vollständig auszunutzen. Woran mag dies liegen?

Ein KVP hat zum Ziel, das Wissen jedes einzelnen Mitarbeitenden für die stetige Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen. Daraus ergeben sich zwei wesentliche Merkmale:

- der KVP richtet sich an **alle** Mitarbeitenden,
- der KVP soll die Mitarbeitenden motivieren, ihr Wissen und ihr Können mit dem Betrieb zu teilen.

### KISS (keep it simple and smart)

In der Schweiz wie auch in anderen Ländern haben wir die Angewohnheit unsere Prozesse so perfekt und reibungslos wie möglich zu gestalten. Spezifisch geschulte Spezialisten gestalten sie möglichst effizient. Dadurch werden die Abläufe häufig komplizierter, komplexer und auch „akademischer“. Aber, sie sind nicht mehr effektiv!

Der KVP richtet sich an alle Mitarbeitenden im Unternehmen. Soll er das volle Potenzial wirklich nutzen können, muss er sich zwingend am Verständnis der tiefsten Stufe im Betrieb ausrichten. Weniger und einfacher ist das Lösungswort! Je niedriger die Hürde ist, eine Idee oder sein Wissen ins Unternehmen einzubringen, desto grösser ist die Bereitschaft dies auch zu tun.

### Falsch gewählte und veraltete Anreizmechanismen

Engagement loben und honorieren gilt auch heute. Sind aber Taschenlampe, Sackmesser oder Kinogutschein noch zeitgemäss? Fördern solche Geschenke das gewünschte Verhalten bei ihren Mitarbeitenden? In Zeiten, in denen komplexer

werdende Aufgaben nicht mehr durch Einzelkämpfer sondern durch gut vernetzte Teams bewältigt werden müssen, sollten sie darauf achten, dass ihre Gutschriften für KVP-Beiträge die gewünschte Unternehmenskultur verstärken. Unterstützen sie als Gegenleistung für die Ideen ihrer Mitarbeitenden deren Teamevents; zum Beispiel finanziell oder durch Gutschrift von Arbeitszeit für den Event. Seien sie kreativ, um mit ihrer Honorierung einerseits ihre Kultur zu fördern, andererseits aber auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen.

### Stufengerechte Delegation der Entscheidungskompetenz

Beim KVP geht es vor allem um die vielen alltäglichen Probleme und Herausforderungen, die die Abläufe und Resultate ihres Unternehmens stören. Es sind ihre Mitarbeitenden, welche diese erkennen und mit ihren kreativen Ideen zu deren Beseitigung beitragen. Dennoch ist es in vielen Unternehmen die Geschäftsleitung oder ein speziell eingesetzter Ausschuss, welcher darüber entscheidet, ob eine Idee wertvoll ist und umgesetzt werden soll. Abgesehen von Kleinunternehmen sind diese Gremien jedoch zu weit weg von den alltäglichen operativen Herausforderungen. Und ehrlicherweise sind es auch selten Probleme ihrer Stufe, die behoben werden müssen. Die Geschäftsleitung soll den KVP-Beiträgen der Belegschaft Beachtung schenken und den KVP aktiv fördern. Aber delegieren sie die Kompetenz sowie die Verantwortung für Entscheide und deren Realisierung auf die betroffene Stufe. Lassen sie die Teams selber entscheiden, welche Vorschläge wirklich zu einer Verbesserung beitragen. Die allermeisten Ideen haben geringe Auswirkungen auf ihr Budget, dafür umso grössere auf die Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeitenden. Ihr Unternehmen wird davon profitieren; es wird effizienter und effektiver.

### Engagement und Agilität

Der KVP ist ein guter Seismograph für das Engagement ihrer Mitarbeitenden. Engagierte und vom Unternehmen überzeugte Mitarbeitende sind bereit, ihr Wissen und Können mit diesem zu teilen. Mit einem angepassten Prozess können sie am kollektiven Wissen aller teilhaben und so die Effizienz und Effektivität ihres Betriebes steigern. Gleichzeitig fördert der KVP die Agilität im Unternehmen. Ihre Mitarbeitenden sind eingebunden, mitverantwortlich und engagiert. Sie gewinnen an Dynamik und ihr Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit.