Was ist KVP?

„Japanische Philosophie" - Vorschläge im Team - Abgrenzung zum BVW

„Was KVP ist? Peinlich, die Frage. Das weiß doch jeder: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess!"

„Aha."

„Kommt aus Japan. Da heißt das Kaizen oder so. Hängt irgendwie mit dem Buddhismus zusammen."

„Und was ist das?"

„Ganz einfach. KVP ist ... ääh ... also, wenn man ... ääh ... in Gruppen ... ja, jetzt habe ich es: Im Team Verbesserungsvorschläge ausarbeiten."

„So was ähnliches, wie Betriebliches Vorschlagswesen?"

„Nein, nein, das ist wieder ganz was anderes."

VON PETER KOBLANK

Alles klar?

Dann machen wir jetzt einen kleinen Deal miteinander: Wir definieren, was KVP ist. Ich schreibe schon mal die ersten vier Worte und den Punkt am Ende. Den Rest erledigen Sie:

Unter KVP versteht man

Vielen Dank für Ihre Kooperation. So einfach geht das. Seltsamerweise habe ich, als ich andere Personen nach deren Definition befragte, vollkommen andere Antworten erhalten.

Anscheinend ist doch nicht alles klar.

Kaizen

In den 80-er Jahren wurde bekannt, dass japanische Arbeitnehmer gegenüber ihren westlichen Kollegen ein Vielfaches von Verbesserungsvorschlägen (VV) einreichen: Viele kleine Vorschläge, aber in Summe mit deutlich höherem Nutzen pro Mitarbeiter. Das Stichwort lautete Kaizen.

Kai bedeutet in der japanischen Sprache Ersatz, *Zen* bedeutet das Gute, Kaizen also sinngemäß *Ersatz des Guten durch das Bessere*.

Kaizen steht für stetige Verbesserung in kleinen Schritten. Die Japaner sind der Auffassung, dass es neben größeren Innovationen (*Kaikaku*) auch darauf ankommt, die dadurch erreichten Standards unermüdlich in kleinen Schritten zu perfektionieren.

Der Schwerpunkt der Verbesserung liegt nicht, wie in Europa, auf fremden Fachgebieten, sondern auf dem eigenen Arbeitsumfeld.

Anfang der 90-er Jahre stellte Masaaki Imai[1)] diese „Philosophie" als Chance, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, vor.

Der Begriff wurde über das englische Wort *Continuous Improvement Process* als *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess* in die deutsche Sprache adaptiert

Japanische Philosophie?

Es handelt sich mit anderen Worten um *partizipatives Qualitätsmanagement*: Unter Beteiligung aller Mitarbeiter, also nicht nur der Experten, soll die Qualität der Produkte und Erzeugnisse stetig in kleinen Schritten verbessert werden.

Ob *Philosophie* ein hierfür angemessener Begriff ist, erscheint fraglich, es sei denn, man benutzt dieses Wort in einer sehr inflationären Weise.

Auch die Frage, ob es sich um eine spezifisch japanische Denkweise handelt, ist strittig.

Karl Popper[2)], einer der profiliertesten Philosophen des 20. Jahrhunderts, der diesen Namen tatsächlich verdient, schreibt:

> Wann immer wir nämlich glauben, die Lösung eines Problems gefunden zu haben, sollten wir unsere Lösung nicht verteidigen, sondern mit allen Mitteln versuchen, sie selbst umzustoßen. Leider handeln nur wenige von uns nach dieser Regel. Aber glücklicherweise werden andere gewöhnlich bereit sein, Kritik zu üben, wenn wir es nicht selbst tun.

Was den Fokus auf fremde Arbeitsgebiete angeht, so lesen wir bereits in Matthäus 7, 3:

> Was siehst Du aber den Splitter in Deines Bruders Auge, des Balkens jedoch in Deinem Auge wirst Du nicht gewahr?

Und zwei Verse weiter kommt es knüppelhart:

> Du Heuchler, ziehe zuerst den Balken aus Deinem Auge, und dann magst Du zusehen, dass Du den Splitter aus Deines Bruders Auge ziehst.

Japanische Philosophie?

Vorschläge zum eigenen Arbeitsgebiet

Kommen wir zur praktischen Umsetzung. Als ich vor zehn Jahren Nissan in Südafrika besuchte, stellte mir Prieur du Plessis, der damalige Manager für das Vorschlagswesen, sein System vor. Da gab es die „normalen" Verbesserungsvorschläge (engl.: *Suggestions*) und die *Kaizens*. Ich war ziemlich verdattert, fand dann aber rasch heraus:

- *Kaizens* waren Verbesserungsvorschläge, die sich auf das eigene Arbeitsumfeld bezogen.
- *Suggestions* waren die „normalen" Verbesserungsvorschläge zu fremden Arbeitsgebieten.

Diese Trennung finden wir manchmal auch hierzulande im Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW). Begriffe sind hier beispielsweise

- Kleiner / Großer Regelkreis
- Vor-Ort-VV / Normale VV
- KVP-VV / Normale VV

Ursache ist ein etwas unglückliches Missverständnis des traditionellen BVW. Juristische Voraussetzung für eine Verbesserungsvorschlagsprämie ist eine Sonderleistung, die über das eigene *Aufgaben*gebiet, das bereits mit dem normalen Lohn oder Gehalt abgegolten ist, hinausgeht. Daraus wurde früher der falsche Schluss gezogen, dass ein Vorschlag dann auch nicht das eigene *Arbeits*gebiet betreffen darf.

Diese Verwechslung von *Aufgaben*- und *Arbeits*gebiet findet man noch heute in vielen Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Die Begriffe werden teilweise synonym verwendet. Einem BVW-Fachmann sollte dieser grobe Fehler eigentlich nicht unterlaufen.

In Wirklichkeit gibt es im eigenen *Arbeits*gebiet sehr viele Möglichkeiten, Verbesserungen vorzuschlagen, ohne dass diese Verbesserungen zwangsläufig zum *Aufgaben*gebiet des Vorschlagenden gehören. Wir dürfen nicht den Ort des Geschehens mit einer Kompetenz bzw. Pflicht verwechseln.

KVP ist kein genormter oder in anderer Weise verbindlich festgelegter Begriff. Wir müssen also damit leben, dass manche sagen:

BVW = VV über eigenen Bereich hinaus
KVP = VV zum eigenen Bereich.

Ich persönlich finde es nicht sinnvoll, den Begriff KVP als Synonym für Vorschläge zum eigenen Arbeitsbereich zu verwenden.

Optimierung im Team

Wesentlich stärker verbreitet ist die Verwendung des Begriffs KVP für ein *konkretes Verfahren*, Verbesserungsvorschläge im Team zu entwickeln. Die Teams können *homogen* sein:

- Experten (IT, Industrial Engineering, Controlling, Konstruktion ...)
- Mitarbeiter einer bestimmten Managementebene (1. Ebene, 2. Ebene, ...)
- Mitarbeiter aus einem bestimmten Bereich (Buchhaltung, Versand, Fertigungsinsel, ...)
- operative Mitarbeiter, die täglich in den Prozessen tätig sind, die von den Experten und Managern geplant wurden

Teams können aber auch *heterogen* sein und Wissens- und Kompetenzträger verschiedener Ebenen und Bereiche mischen.

Die Dauer der Teamarbeit kann unterschiedlich lang sein: Einige Berater schwören auf maximal 50 Minuten. Andere wieder behaupten, in weniger als drei Tagen läuft gar nichts.

Wesentlich ist, dass Verbesserungsvorschläge entstehen und sofort oder direkt im Anschluss umgesetzt werden.

Entscheidend ist, dass die Ideenfindung im Team stattfindet und das Team üblicherweise von speziell geschulten Moderatoren oder Moderatorinnen begleitet wird.

Diese KVP-Teams knüpfen an die Qualitätszirkel (QZ) der 70-er und 80-er Jahre an. Bei genauerer Betrachtung treffen alle oben gemachten Aussagen 1 : 1 auch auf die alten, eher belächelten QZ zu:

KVP in diesem Sinne instrumentalisiert ist also letztlich nichts anderes, als QZ im neuen Gewand mit einem ganz offensichtlich zugkräftigeren Schlagwort. Diese Feststellung ist keineswegs abwertend gemeint; sie soll eher zur Ehrenrettung der alten QZ dienen.

Konkurrenz zum BVW?

Gemeinsamer Nenner von BVW und KVP ist das Generieren von Verbesserungsvorschlägen.

Das BVW ist ein System, das vor über 100 Jahren mit dem Industriezeitalter entstand. Es basiert auf *spontaner* Ideenfindung. Irgend jemand hat plötzlich eine gute Idee - oder er hat keine. Wenn er will, dann kann er sie über das BVW - beim Vorgesetzten oder einem BVW-Koordinator - einreichen. Handelt es sich um eine Sonderleistung, so steht ihm eine Prämie zu.

Das KVP ist systematischer. Es wartet nicht auf eine gute Idee, sondern sagt: Lasst uns zusammenkommen und systematisch prüfen, was wir besser machen können.

KVP und BVW sind nach diesem Verständnis zwei *Varianten partizipativer*, also alle Mitarbeiter einbeziehende *Optimierungssysteme*. Sie unterscheiden sich vor allem im Verfahren der Ideenfindung.

Daraus abgeleitet wird der 1975 von Siegfried Spahl[3] erstmals vorgeschlagene Begriff Ideenmanagement heute vielfach so definiert:

Ideenmanagement = BVW + KVP.

Mitbestimmung und Prämien?

Strittig ist die Frage, ob KVP (in diesem Sinne interpretiert) in Deutschland *derselben Mitbestimmung* unterliegt, wie das im Betriebsverfassungsgesetz und in den Personalvertretungsgesetzen der Bundes und fast aller Länder explizit genannte Betriebliche Vorschlagswesen.[4][5]

Bezüglich der Gruppenarbeit wurde im Betriebsverfassungsgesetz 2001[5] in den § 87 Abs. 1 ein zusätzlicher Punkt 13 eingefügt. Der zwingenden Mitbestimmung unterliegen jetzt auch: „Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit; Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt."

Dieser neue Punkt 13 bewirkt, dass KVP im Sinne eines systematischen Erarbeitens von Verbesserungen in seinen Grundsätzen der Mitbestimmung unterliegt, wenn es sich dabei um einen Teilaspekt innerhalb der jetzt in ihren Grundsätzen mitbestimmungspflichtigen Durchführung der Gruppenarbeit handelt.

Nicht unter die neue Mitbestimmung der Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit fallen KVP-Gruppen, die nur parallel zur Arbeitsorganisation und losgelöst von der Gruppenarbeit einer teilautonomen Arbeitsgruppe tätig sind.[5)]

Weniger strittig ist die Frage, ob Verbesserungsvorschläge von KVP-Gruppen *prämiert* werden müssen, da das Kriterium der Sonderleistung vollkommen anders, als bei den spontanen Verbesserungsvorschlägen aus dem BVW zu beurteilen ist.

Zusammenfassung

Bitte prüfen Sie jetzt nochmals die KVP-Definition, die Sie eingangs erstellt haben.

Stehen Sie noch dazu?

Wollen wir es nochmal versuchen?

Als herrschende Meinung kristallisiert sich allmählich folgende duale Definition heraus:

Unter KVP versteht man

...im *weiteren* Sinne einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in dem die Qualität von Produkten und Prozessen in stetigen kleinen Schritten unter Beteiligung aller Mitarbeiter optimiert wird.

...im *engeren* Sinne ein partizipatives Optimierungsverfahren, bei dem in moderierten Teams systematisch Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Dieses KVP und das BVW, das auf spontaner Ideenfindung beruht, sind die beiden Komponenten des Ideenmanagements, das wiederum ein wichtiges Element des KVP im *weiteren* Sinne ist.

1) Masaaki Imai
Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb
Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig. München 1991

2) Karl Popper
Logik der Forschung
J.C.B. Mohr (Paul Steinbeck). Tübingen 1994

3) Siegfried Spahl: Handbuch Vorschlagswesen
Verlag Moderne Industrie. München 1975

4) EUREKA Akademie
BVW-Betriebsvereinbarung auf dem Prüfstand
Praktikum: Die rechtlich abgesicherte BV für die Praxis

5) EUREKA Impulse 7/2001
Neues Betriebsverfassungsgesetz
Konsequenzen für das Ideenmanagement

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.koblank.de in der Rubrik *idee*Thek

Impressum:

EUREKA impulse 3/2001 ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. Hartmannweg 12 D-73431 Aalen

www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© März 2001, August 2001 Peter Koblank