

KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS

Wissens-Check im Oktober

Für die erfolgreiche Entwicklung einer Organisation ist der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) Voraussetzung. Ein Mittel, damit KVP von allen Mitarbeitern Ihres Unternehmens mitgetragen wird, kann die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) sein.

Die Geschäftsführung fordert von Ihnen ein Benchmark, unter welchen Bedingungen ein BVW gut funktioniert. Klären Sie bitte folgende Fragen:

1. Was ist ein Verbesserungsvorschlag, und was grenzt ihn gegenüber einer Erfindung ab?
2. Welcher Teilnehmerkreis sollte Verbesserungsvorschläge einreichen können?
3. Was vermuten Sie – unter welchen Voraussetzungen reicht jemand viele und gleichzeitig hochwertige (innovative, kostenreduzierende) Ideen ein?
4. Was sind Kernmerkmale eines fortschrittlichen Vorschlagswesens?

Die Lösungen folgen im November!



Unsere Lösung für die Oktober-Aufgabe

► Wie funktioniert ein gut wirksames Betriebliches Vorschlagswesen und wie baut man es auf?

Frage 1

Ein Verbesserungsvorschlag (VV) im Sinne des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) ist jede eingereichte konstruktive Idee. Der VV ist das Ergebnis einer freiwillig erbrachten Sonderleistung einer Einzelperson oder Gruppe und zielt auf eine Änderung, Verbesserung oder Neuerung eines betrieblichen Zustandes. Seine Verwirklichung ist sinnvoll und wirtschaftlich gerechtfertigt. Er wirkt z. B. kostenreduzierend, qualitätsfördernd, sicherheitsverbessernd, persönlichkeitsentfaltend, umweltschonend oder imagesteigernd. Mit steigendem Innovationsgrad der Problemlösung wird ein Verbesserungsvorschlag zur Erfindung.

Frage 2

Üblicherweise ist der Kreis der teilnahmeberechtigten Personen des BVW auf die Mitarbeiter begrenzt. Wertvoller, aber auch aufwendiger ist es, Kunden, Zulieferer und Bürger in das Vorschlagswesen zu integrieren.

Frage 3

Motivation: Wenn das BVW als geeignetes Mittel gesehen wird, sich ins Unternehmen einzubringen, nur vergleichsweise wenig Erfahrungsaustausch unter den Kollegen stattfindet und ein Mitarbeiter gut über das BVW informiert ist, wird er sich dorthin wenden. Arbeitstätigkeit und Betriebsklima: Eine negativ erlebte Arbeitstätigkeit und ein als verbesserungsbedürftig empfundenes Betriebs- und Organisationsklima veranlassen zur Ideengenerierung und -einreichung. Konsequenzen: Erhält der Mitarbeiter für innovative und hochwertige Ideen Lob und Anerkennung, eine Geld- oder Sachprämie, kann sich selbst entfalten oder in die Umsetzung der Idee einbringen, wird er wieder Ideen einreichen.

Wichtig ist auch, dass sich der Mitarbeiter „Luft machen kann“, falls er nicht versteht, warum ein Verbesserungsvorschlag nicht umgesetzt wird.

Wichtig ist auch, dass sich der Mitarbeiter „Luft machen kann“, falls er nicht versteht, warum ein Verbesserungsvorschlag nicht umgesetzt wird.

Frage 4

1. Im Unternehmen werden alle Möglichkeiten der Motivation und Intensivierung von Kommunikationsprozessen genutzt.
2. Das Vorschlagswesen ist dezentralisiert.
3. Das Vorschlagswesen ist auf Kunden und Mitbürger ausgeweitet.
4. Das Gruppenvorschlagswesen ist in-

tensiviert.

5. Das Vorschlagswesen ist mit Beteiligungsmodellen kombiniert.
6. Mitarbeiter haben die Chance, in autonom gebildeten Ideengruppen mitzudenken, mitzuplanen und mitzuwirken.
7. Das Vorschlagswesen wird für einen geplanten Wandel im Rahmen der Organisationsentwicklung genutzt.

Frage 5

Das BVW könnte Problemstellungen formulieren und die Mitarbeiter um Verbesserungsideen dazu bitten. So wäre der Mitarbeiter bereits in der Planungsphase einer Veränderung mit einbezogen.

Daneben sollte die Führungskraft bestrebt sein, dem Mitarbeiter jederzeit Informationen zur Arbeit in anderen Abteilungen, Informationen zu betrieblichen Abläufen und Informationen, wie sich betriebliche Kosten zusammensetzen, anzubieten, weil dies die Voraussetzung für anspruchsvolle Verbesserungsideen ist.

Frage 6

Eine beispielhafte Umsetzung könnte so aussehen:

1. Erstellen einer Effizienz-Analyse; Formulieren von Thesen, wo mögliche Engpässe und Leistungsreserven liegen.
2. Zielfestlegung (schnelle Produktivitätssteigerung) und Ablaufplanerstellung.
3. Eintägiger Workshop: Klären der Rahmenbedingungen des Projekts.
4. Information der Mitarbeiter.
5. Resourcing-Workshops: Sammeln von Dingen, die im Alltag ein effektives Arbeiten behindern; Festlegung, wer sich bis wann um die Beseitigung kümmern soll (nach Möglichkeit der Mitarbeiter, der auch den Vorschlag gemacht hat).
6. Weiterleitung der Ideenlisten an das Lenkteam und Vereinbarung von Hilfestellungen zur Umsetzung.
7. Erste Projektauswertung: Bereits gelöste Aufgaben? Erreichen einer Produktivitätssteigerung? Noch nicht gelöste Aufgaben (warum)? Weiter zu vereinbarenden Maßnahmen?
8. Zweite Projektauswertung: Weitere Hilfestellungen und Folgemaßnahmen benötigt?
9. Präsentation des Gesamtprojekts und seiner Ergebnisse.

Auswertung

Ihnen ist die Abgrenzung zwischen BVW, KVP, Kaizen und anderen Begriffen schwer gefallen? Dann fehlt Ihrem Unternehmen vielleicht noch ein entscheidender Baustein zur Spitzenleistung. Informieren Sie sich über moderne Methoden wie Kaizen, Vorgesetztenmodell, Ideenmanagement, Qualitätszirkel, aufgabenorientierten Informationsaustausch oder Gruppenvorschlagswesen.

Sie wissen, was ein BVW ist, sehen seine Vorteile, aber auch die Herausforderungen? Sie haben am Meilensteinplan eine ganze Weile gebastelt? Dann haben Sie die relevanten Aspekte erkannt und das Thema KVP im Blick. Für die praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen fehlen Ihnen aber noch Erfahrung, Zeit und/oder Motivation.

Sie konnten spielend mit den genannten Begriffen umgehen? Einen Meilensteinplan haben Sie aus der Schublade gezogen? Dann haben Sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Ihrem Unternehmen bereits aktiv vorangetrieben, ggf. sogar neue Methoden eingeführt, um das Wissen und die Ideen der Mitarbeiter einzubeziehen. Weiter so!

Kontakt (Oktober-Aufgabe)

Dipl.-Psych. Anja Rentzsch
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
T 0 69/9 54 24-161
re@dgq.de

