

# YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence, Agilität und Leadership

05

Oktober 2022  
11. Jahrgang  
9,50 EUR



## KVP im Berufsalltag

Was hindert Mitarbeiter daran,  
KVP regelmäßig anzuwenden?



Künstliche Intelligenz  
Hype oder hilfreich?



Standards und  
Prozesse  
So läuft das Alltagsgeschäft  
effizient

[www.yokoten.de](http://www.yokoten.de)



# KVP im Berufsalltag

Was hindert Mitarbeiter daran, KVP regelmäßig anzuwenden?





Foto: © Ensingerplastics

von Jürgen Hollmayer

**Viele Unternehmen, welche KVP eingeführt haben, beklagen dass die Mitarbeiter sich nur wenig an diesem Konzept beteiligen. KVP wird, wenn überhaupt, lediglich über Impulse von Verantwortlichen und Führungskräften in Form von KVP-Workshops oder Projekten angestoßen. Die gewünschte Nachhaltigkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter, lässt dabei eher zu wünschen übrig. Aber woran liegt dieses oft mangelnde Interesse und was ist die Ursache hierfür?**

**I**m Rahmen meiner Tätigkeit als KVP-Manager bei der Firma Ensinger und im Gespräch mit Kollegen aus anderen Branchen wurde ich immer wieder mit dieser Frage konfrontiert. Deshalb habe ich beschlossen, dieses Thema mit der Erstellung meiner Masterarbeit zu untersuchen. Fachdialoge, an denen ich beteiligt war, bestätigten meine Hypothese, dass viele Unternehmen, ganz besonders mittelständische, diesem Problem der mangelnden Beteiligung durch die Mitarbeiter ins Auge sehen müssen. Die angeblichen Gründe die von Verantwortlichen und Führungskräften genannt wurden, waren häufig die gleichen: Die Mitarbeiter haben einfach keine Motivation und Interesse dafür, sie verstehen es nicht oder die deutsche Kultur ist einfach nicht gemacht für KVP. Diese Antworten kamen immer zu dem Schluss, dass man es nicht ändern könne.

Verwundert hat mich dabei nur, dass mir die Mitarbeiter in den betroffenen Unternehmen immer ganz andere Dinge erzählt haben, wenn man sie gefragt hat. Meistens wurden von den Mitarbeitern bestimmte Elemente aufgezählt, was ihre Teilnahmebereitschaft hemmt. Sehr häufig kamen Aussagen wie: „Wenn wir das und jenes hätten oder das aktuelle besser wäre, dann würde ich sehr gerne KVP praktizieren“. Das ließ den Verdacht offen, dass wenn gewisse Voraussetzungen für KVP nicht vorhanden sind, auch keine Motivation zur Eigeninitiative erwartet werden kann.

Um diese Frage beleuchten zu können, musste zunächst geklärt werden, welche KVP-Voraussetzun-

| Kategorie-Nr. | Hemmung   | Häufigkeit der Nennung |
|---------------|---|------------------------|
| 1             | Kategorie 1: <b>Keine Zeit</b>                  | 15                     |
| 2             | Kategorie 2: <b>Vorgehensweise unklar</b>       | 9                      |
| 3             | Kategorie 3: <b>Wird nicht eingefordert</b>     | 6                      |
| 4             | Kategorie 4: <b>Keine Unterstützung vor Ort</b> | 6                      |
| 5             | Kategorie 5: <b>Unzureichende Führung</b>       | 7                      |
| 6             | Kategorie 6: <b>Schlechte Erfahrungen</b>       | 2                      |

Genannte Gründe für die Hemmung bei der KVP-Anwendung im Rahmen der qualitativen KVP-Studie.

gen es gibt und ob KVP grundsätzlich eine motivierende oder demotivierende Aufgabe ist. Es hat mich schon lange gereizt, dieses Thema zu bearbeiten, da so viele Fachkollegen dieses Problem ebenfalls hatten. Umso interessanter war auch die Frage, die es zuvor zu klären galt: Welche Voraussetzung werden benötigt für KVP? Nach Durchforstung einschlägiger Literatur und deren Untersuchung auf überein-

stimmende Nennungen erhielt ich als Ergebnis elf organisatorische und kulturelle Voraussetzungen, die für den KVP benötigt werden. Diese wurden mit der Motivationstheorie und aktuellen zusammenhängenden Studien verglichen. Das Resultat war eine äußert hohe Deckungsgleichheit. Dies spricht dafür, dass KVP eine motivierende Aufgabe ist – vorausgesetzt, dass die genannten Umstände auch erfüllt sind.

Grafik: © Hollmayer

Die Nachforschungen, ob dieses Thema bereits wissenschaftlich bearbeitet wurde, war ernüchternd. Im deutschsprachigen Raum gab es nur wenige Studien bzw. Forschungsarbeiten. Die wenigen vorhandenen beantworteten jedoch die Kernfrage nicht wie gewünscht. Aufgrund der mangelnden Forschungsbasis, wurden qualitative Interviews mit betroffenen Mitarbeitern geführt. Insgesamt wurden 19 Mitarbeiter aus 9 unterschiedlichen Unternehmen intensiv befragt. Die intensiven Gespräche mit den Mitarbeitern der einzelnen Unternehmen bestätigten die zahlreichen vorhergehenden Dialoge vor der Forschungsarbeit.

Beim Vergleich der Ergebnisse mit den aus der Literatur recherchierten KVP-Voraussetzungen stellte sich heraus, dass es immer einen Rückschluss gab auf ein fehlendes Element. Diese Erkenntnis bestätigte den Verdacht, dass die Funktionalität des KVP-Systems auf operativer Ebene wesentlich mit der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zusammenhängt. Die Kernfrage, was Mitarbeiter hemmt, KVP eigenständig im Alltag anzuwenden, war ein wesentlicher Bestandteil der qualitativen Studie. Die Ergebnisse sind in der Abbildung links zusammengefasst.

## Hintergründe zur Studie

Ensinger setzt seit ca. 13 Jahren auf Lean Management/KVP (vgl. Praxisbericht in Yokoten 02/2019). Jürgen Hollmayer schloss im Jahr 2017 sein Studium zum Bachelor of Arts in Wertschöpfungsmanagement an der Hochschule Ansbach ab (ausgezeichnet mit dem Infopro-Award) und trat 2018 als KVP-Manager in das Unternehmen Ensinger ein. Dort ist er u. a. verantwortlich für die Durchführung von Six-Sigma-Projekten und KVP-Workshops. 2021 schloss er seinen Master of Science in Projekt- und Prozessmanagement an der Hochschule Mittweida, ebenfalls berufsbegleitend, mit Auszeichnung ab. Durch viele Fachdialoge in der Praxis war die Idee für die hierzu erforderliche Forschungsarbeit entstanden.

### Zahlen, Daten, Fakten:

- Zielgruppe waren Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung mit einer Mindestbetriebszugehörigkeit von 3 Jahren. Sie sollten angehalten sein, KVP anzuwenden, können oder wollen es jedoch nicht nachhaltig anwenden.
- 19 Teilnehmer aus 9 unterschiedlichen Unternehmen aus der DACH-Region nahmen an den Interviews zur Studie teil.
- Dazu gehörten 14 operative und 5 administrative Mitarbeiter.
- Die Interviews wurden entweder persönlich vor Ort oder via Videokonferenz durchgeführt.
- Die KVP-Einführung der Unternehmen lag im Schnitt Jahre zurück.
- Die Studie fand im Zeitraum vom 15.06.2021 bis 30.07.2021 statt.

## Die Ergebnisse der Studie

Eine wesentliche Erkenntnis war ebenfalls, dass ausschließlich alle Teilnehmer antworteten, dass wenn die Voraussetzung, die der ausgelösten Hemmung entgegensteht erfüllt wäre, sie KVP eigenständig und nachhaltig anwenden würden. Das bestätigte die anfängliche Vermutung und führte mitunter zur Klärung der gestellten Forschungsfrage. Weitere Fragen die innerhalb der Studie erforscht wurden waren: Was würden Sie benötigen, um KVP eigenständig und nachhaltig anwenden zu können? Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für KVP? Was ist das wichtigste Element, damit KVP funktionieren kann? Was ist der Grund warum Sie KVP aktuell ablehnen? Innerhalb der Forschungsarbeit entstand auch ein theoretisches Modell, welches die Ergebnisse der Studie in Zusammenhang bringt.



## Umsetzung in der Praxis

Die Erkenntnisse aus der KVP-Studie fließen direkt in unsere KVP-Strategie bei Ensinger ein. Wir haben dort einige Anpassungen vorgenommen, welche das Thema KVP zukünftig noch besser voranbringen sollen. Dazu gehören beispielsweise:

- Langfristig die Schaffung fixer Zeiten zur KVP-Anwendung.
- Sensibilisierung von Führungskräften in gezielten Schulungen für die möglichen Hemmungen der Mitarbeiter und wie diese beseitigt werden könnten.
- Überprüfung, ob die ermittelten KVP-Voraussetzungen für den jeweiligen Bereich erfüllt sind.
- Definierung von KVP-Verantwortlichen vor Ort, welche den KVP-Gedanken fördern und das benötigte Wissen zur Unterstützung der Mitarbeiter haben.

Möchten Sie mehr über diese Studie erfahren? Interessenten können gerne mit mir in Kontakt treten, um sich alle Ergebnisse präsentieren und erläutern zu lassen. Mein Plan ist, dass ich das Wissen aus der Studie und meine Erfahrungen mit dem Thema KVP in einem Buch nieder-

schreibe. Darin werden auch zusätzliche Handlungsempfehlungen zu den Ergebnissen enthalten sein. Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen. ■

## Das Unternehmen

Die Ensinger Gruppe beschäftigt sich mit der Entwicklung, Fertigung und dem Vertrieb von Compounds, Halbzeugen, Composites, Fertigteilen und Profilen aus technischen Kunststoffen.

Das 1966 gegründete Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Nufringen und beschäftigt weltweit an 33 Standorten ca. 2600 Mitarbeiter, die einen Jahresumsatz von ca. 557 Mio Euro erzielen.

Seit ca. 13 Jahren ist das hauseigene KVP-Programm mit dem Namen EVI (Ensinger Verbesserungsinstrument) fester Bestandteil im Unternehmen.

[www.ensingerplastics.com](http://www.ensingerplastics.com)



Jürgen Hollmayer präsentiert seine Studienergebnisse.



Jürgen Hollmayer (links) hat alle Interviews persönlich durchgeführt.