

Kontinuierliche Verbesserung

Version 1.1

1. Definition „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ - Zitate
2. Vier Hindernisse des KVP
3. Inhalt des KVP
4. Die „KVP-Denkweise“ – 6 Bereiche
5. 3 Arten von Verbesserungen
6. KVP-Teams
7. Die Verbesserungskarte
8. Der PDCA-Zyklus
9. Information an die Mitarbeiter
10. KVP-Boards
11. Ziele des KVP
12. Fazit

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP):

Hinter KVP verbirgt sich die kontinuierliche Verbesserung des derzeitigen Zustandes in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Personen – also Mitarbeiter und Vorgesetzte. Ausgangspunkt für die Verbesserung ist die Erkenntnis, dass es keinen Betrieb und keinen Prozess ohne Probleme oder Störungen gibt und, dass der aktuelle Status immer verbessert werden kann.

Zitate:

„Sobald sie den Status quo als „gut genug“ akzeptieren, schauen sie als Manager nur noch in den Rückspiegel. Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen sie ihr Tun permanent hinterfragen.“

(Michael Dell)

„Wer heute erfolgreich ist und sich auf seinen Lorbeeren ausruht, ist morgen weg vom Fenster.“

(Daniel Jones)

4 Hindernisse auf dem Weg zur ständigen Verbesserung:

1. Irrige Meinung,

kontinuierliche Verbesserung habe lediglich die Kosteneinsparung und damit den Abbau der Arbeitskräfte zum Ziel.

2. Kurzsichtigkeit vieler Führungskräfte,

die KVP als „Einmal“-Tool verwenden, anstatt die ständige Verbesserung nachhaltig in die Unternehmensphilosophie und Arbeitsorganisation zu integrieren.

3. Eingeschränktes Verständnis

der Führungskräfte für die Auswirkung der ständigen Verbesserung auf die unternehmerische Effektivität und somit auf den Unternehmenserfolg.

4. Halbherzige Umsetzung,

der kontinuierlichen Verbesserung in die Praxis. KVP ist mehr als ein Briefkasten für Verbesserungsvorschläge.

KVP bedeutet, die Fähigkeit *aller* Mitarbeiter zur *ständigen* Verbesserung der Geschäfts- abläufe im Sinne der Unternehmensziele zu wecken und zu nutzen. Wesentlich für die KVP-Philosophie ist die Aktivierung eigenverantwortlicher Denk- und Verhaltensweisen.

Das KVP- Prinzip beruht auf folgenden Denkweisen:

- Mitarbeiterorientierung
- Verbesserung und Erhaltung
- Prozess- und Ergebnisorientierung
- Qualitätsorientierung
- Kunden-Lieferanten-Beziehung
- Transparenz- und Faktenorientierung



Lerne Probleme zu erkennen und strukturiert zu lösen
Wichtigstes Ziel von KVP: Eliminierung von Verschwendung

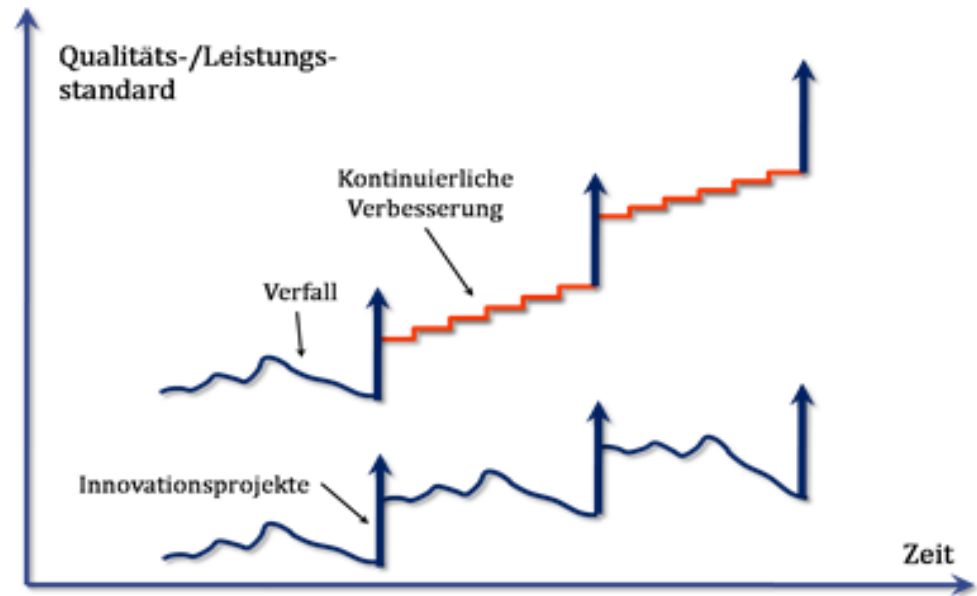


Die Mitarbeiterorientierung rückt den Mitarbeiter, dessen Wissen und dessen Fähigkeiten, in den Mittelpunkt des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses:

- Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital im Unternehmen
- Potenziale der Mitarbeiter für Effizienzsteigerungen müssen genutzt werden
- Durch das Einbinden der Mitarbeiter in Entscheidungsprozessen können die Problemlösungs- und Kreativitätspotentiale genutzt werden
- Selbstmotivation von Mitarbeitern und Führungskräften ist der wesentliche Motor
- Anreize für die Mitarbeiter schaffen, beispielsweise über Anreizsysteme
- Sie müssen sich mit ihren Aufgabengebieten und den Unternehmenszielen identifizieren können
- Sie sollen Mängel erkennen und selber Lösungsansätze finden
- KVP ist nur mit einer hohen Qualifikation der Mitarbeiter, Motivation, Engagement und Bewusstsein für Verbesserungen umzusetzen



Bedingt durch den technologischen Fortschritt, die steigenden Kundenbedürfnisse, der steigenden Konkurrenz und des zunehmenden Kostendrucks, ist es für jedes Unternehmen wichtig, Verbesserung durch Innovationen zu erreichen. Die Verbesserung durch Innovation stellt eine drastische und entscheidende Veränderung/Verbesserung dar.



Zusätzlich zur Verbesserung durch Innovationen soll eine kontinuierliche Verbesserung „in kleinen Schritten“ erfolgen, um den Status, der durch eine Innovation erreicht wurde zu stabilisieren und schließlich zu verbessern.



Alle Arbeitsabläufe im Unternehmen können als Prozess betrachtet werden. Für die schnelle und effiziente Erfüllung der Kundennachfrage, bedarf es der ganzheitlichen Optimierung der ablaufenden Prozesse.

Das Ziel bzw. das Ergebnis eines Prozesses sollte jedem Beteiligten klar sein. Aufgrund der Abteilungsdenkweise kommt es verstärkt zu Teiloptimierungen, die es erschweren gemeinsam auf Kundenwünsche zu reagieren.

Problem: Konkurrenz zwischen den Abteilungen führt zur abteilungsinternen Gewinnmaximierung und nicht zur Gewinnmaximierung des Unternehmens.

Ergebnisorientierung führt zur Entwicklung neuer Strategien und Ideen.

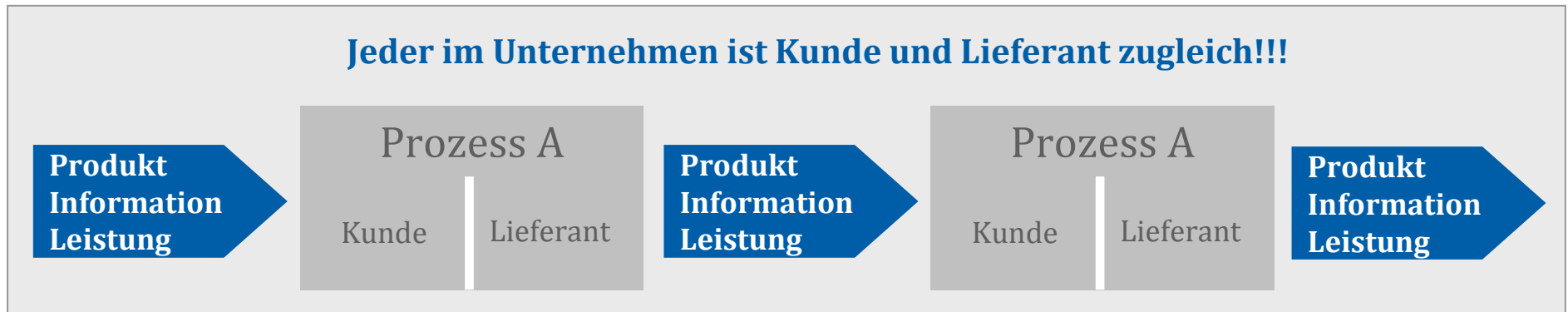


Die Kombination von Prozess- und Ergebnisorientierung ist entscheidend



KVP beinhaltet die unternehmensweite Verpflichtung zur Qualität. Dabei bezieht sich die Qualität nicht ausschließlich auf Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die Fertigungsprozesse innerhalb des gesamten Wertschöpfungsprozesses. Die Qualitätsorientierung ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet.

- Für KVP bedeutet Qualität, dass es in allen Bereichen zu einer permanenten Qualitätsverbesserung kommt.
- Die Bestimmung der Qualität erfolgt über interne und externe Kunden
- Die Sicherung der Qualität einzelner Prozessschritte sichert die Qualität des fertigen Produktes
- Die Steigerung der Qualität einzelner Prozessschritte sichert die Qualität des fertigen Produktes



Bei der Kunden-Lieferanten-Beziehung wird zwischen internen und externen Kunden entschieden. Externe Kunden sind die Nutzer der Produkte bzw. Dienstleistungen außerhalb des Unternehmens, interne Kunden sind Personen oder Abteilungen innerhalb des Unternehmens.

Durch das Festlegen der internen Produkterwartungen verdeutlicht sich das Anforderungsprofil für den Lieferprozess. Dieses bietet die Grundlage für jegliche Qualitätskontrollen.



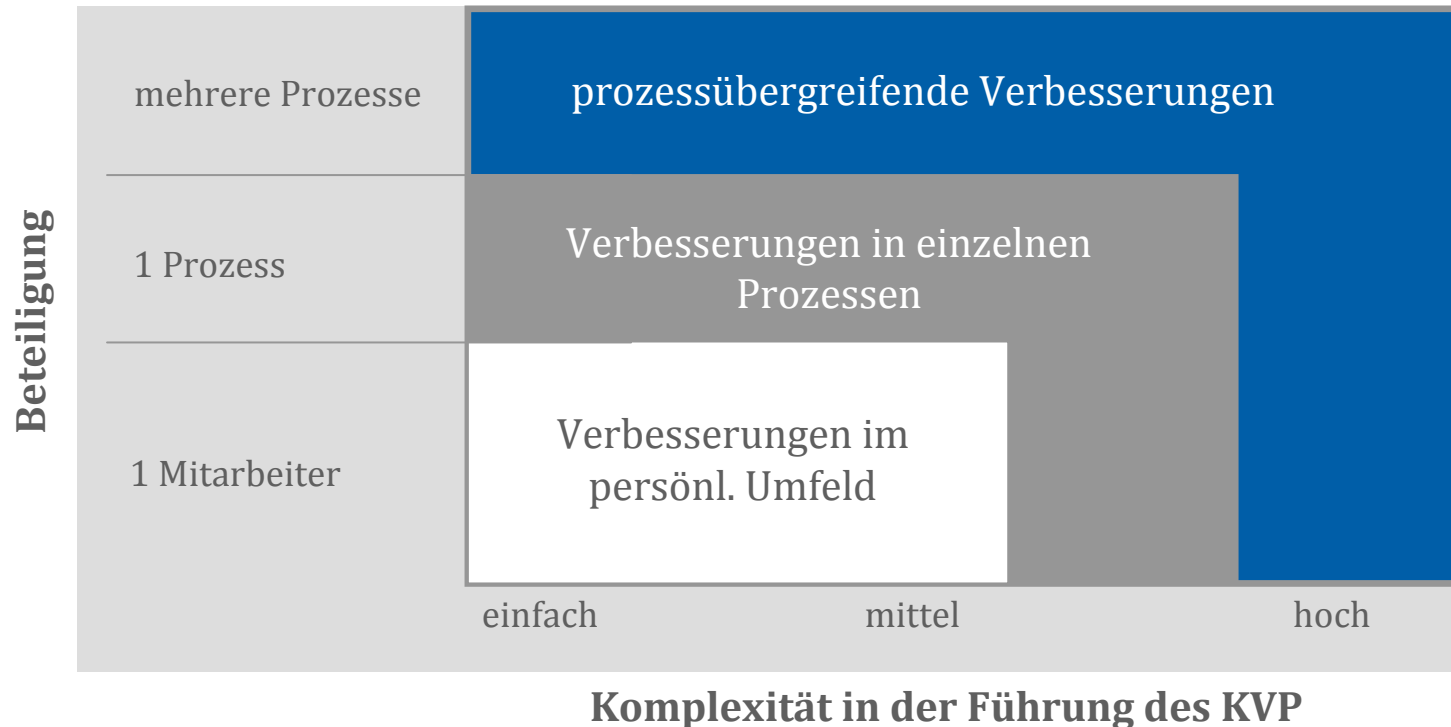
Für jeden Prozessschritt gibt es mindestens einen Kunden und einen Lieferanten



- Transparenz der Prozesse ist die Grundlage, um notwendige Prozessverbesserungen zu identifizieren und Verbesserungspotentiale zu erkennen.
- Aufgedeckte Verschwendungen können durch Messgrößen bestimmt und dargestellt werden.
- Konkrete Zielsetzungen und Kundenanforderungen können anhand von Messgrößen formuliert werden.

3 Arten von Verbesserungen

Grundsätzlich unterscheidet man, abhängig von der Ebene, drei verschiedene Arten von Verbesserungsprozessen:



Ein Beispiel für eine Verbesserung im persönlichen Umfeld wäre die Optimierung eines einzelnen Montageschrittes. Eine Rüstzeitoptimierung wäre hingegen einer Verbesserung auf Prozessebene zuzuschreiben, wohingegen die Einführung einer Kanban-Steuerung eine prozessübergreifende Verbesserung darstellt.

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die konstruktiv zusammenarbeiten, um miteinander Probleme zu lösen bzw. gemeinsame Ziele zu erreichen.

Die Team-Bildung innerhalb des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unterscheidet grundsätzlich 2 Arten von Teams:

- **Mitarbeiter-KVP**
 - Abteilungsteams
 - Mitarbeiterteams


- **Experten-KVP**

Vorteile der KVP-Teams:

- Einbeziehung der Erfahrungen und Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter
- Persönliche Entfaltung der einzelnen Gruppenmitglieder
- Schaffung einer kommunikativen Lern- und Arbeitsatmosphäre
- Prämien entfallen in der Regel, da Verbesserungen zur Arbeit gemacht werden.

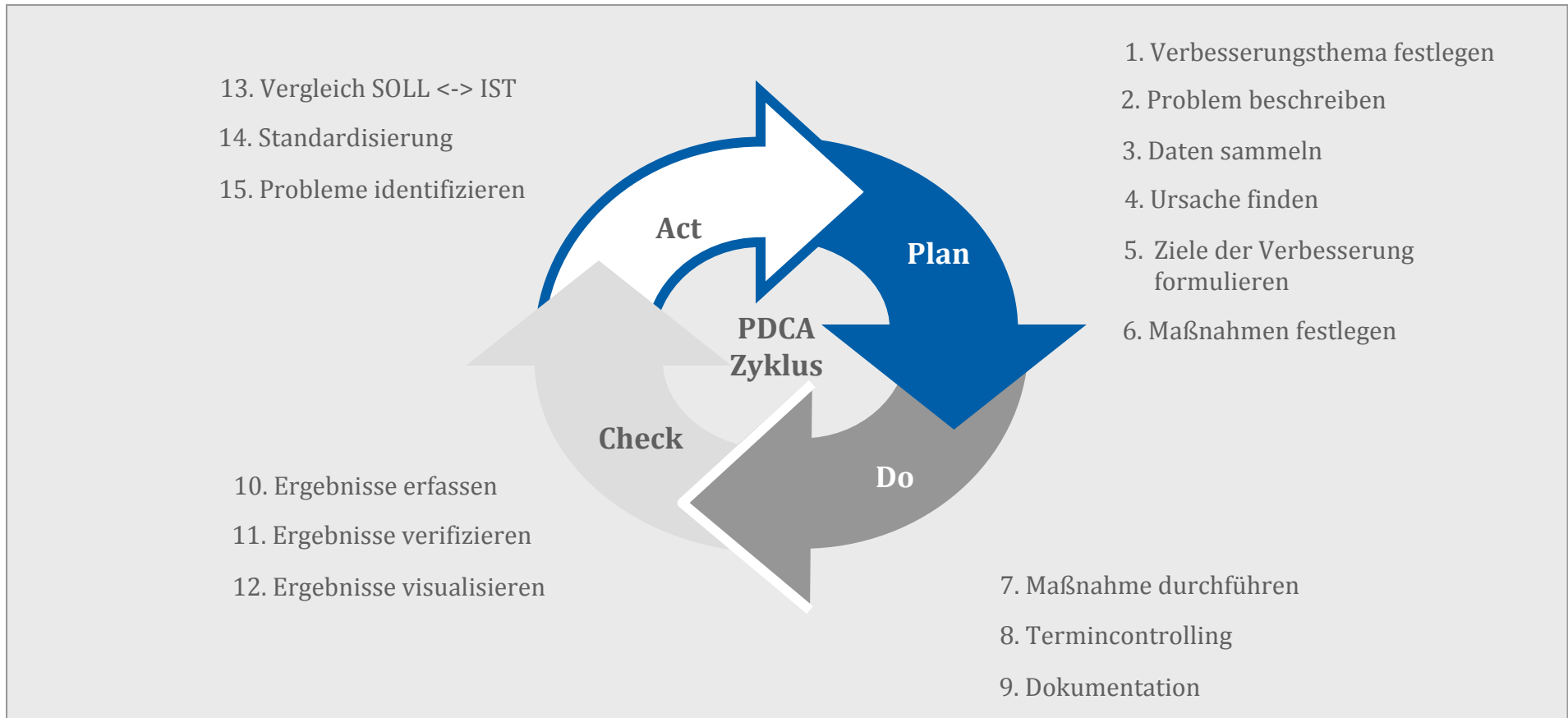
Die Verbesserungskarte

Beispiel einer Verbesserungskarte zum Einreichen eines Verbesserungsvorschlages. Um die Ernsthaftigkeit des KVP zu unterstreichen, ist es von allergrößter Bedeutung, dass der „Einreicher“ innerhalb kurzer Zeit einen Status seines Verbesserungsvorschlages erhält. Die Mitarbeiter dürfen nicht das Gefühl bekommen, dass sich die Verbesserungsvorschläge „im Sand verlaufen“

Kundenlogo	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	
	Terminplanung Verbesserungskarte	
Name: <input type="text"/>	Prozess: <input type="text"/>	
Abteilung: <input type="text"/>	eingereicht am: <input type="text" value="TT.MM.JJJJ"/>	
Meister/Verantwortlicher: <input type="text"/>		
Beschreibung des Problems: <input type="text"/>	Beschreibung des Verbesserungsvorschlages: <input type="text"/>	
Optimierungspotential: <input type="radio"/> gering <input type="radio"/> mittel <input type="radio"/> hoch	Ebene: <input type="radio"/> direktes Umfeld <input type="radio"/> Fertigungsprozess <input type="radio"/> prozessübergreifend	
Unterschrift Mitarbeiter / Einreicher: <input type="text"/>	Unterschrift Meister / Verantwortlicher: <input type="text"/>	

Die Verbesserungskarte wird von Mitarbeitern für die Einreichung von Einzelvorschlägen verwendet. Sie dient zur Darstellung der eingereichten Vorschläge an der Infotafel und als Dokumentationsmittel.

Das KVP-Konzept ist eine systematische Vorgehensweise des **Planens**, **Durchführens**, **Checkens** und **Agierens** (engl.: **Plan**, **Do**, **Check**, **Act**)



Der PDCA-Zyklus, oder auch Deming-Zyklus, ist ohne Anfang und Ende zu verstehen und steht für eine immer wiederkehrende Abfolge der vier Teilschritte

Die Information der Mitarbeiter ist ein wichtiges Mittel innerhalb des KVP Prozesses. Rund um den KVP-Prozess muss eine umfassende Information der Mitarbeiter erfolgen – der KVP darf nicht zum „Geheim“-KVP werden. Damit werden folgende Ziele verfolgt:

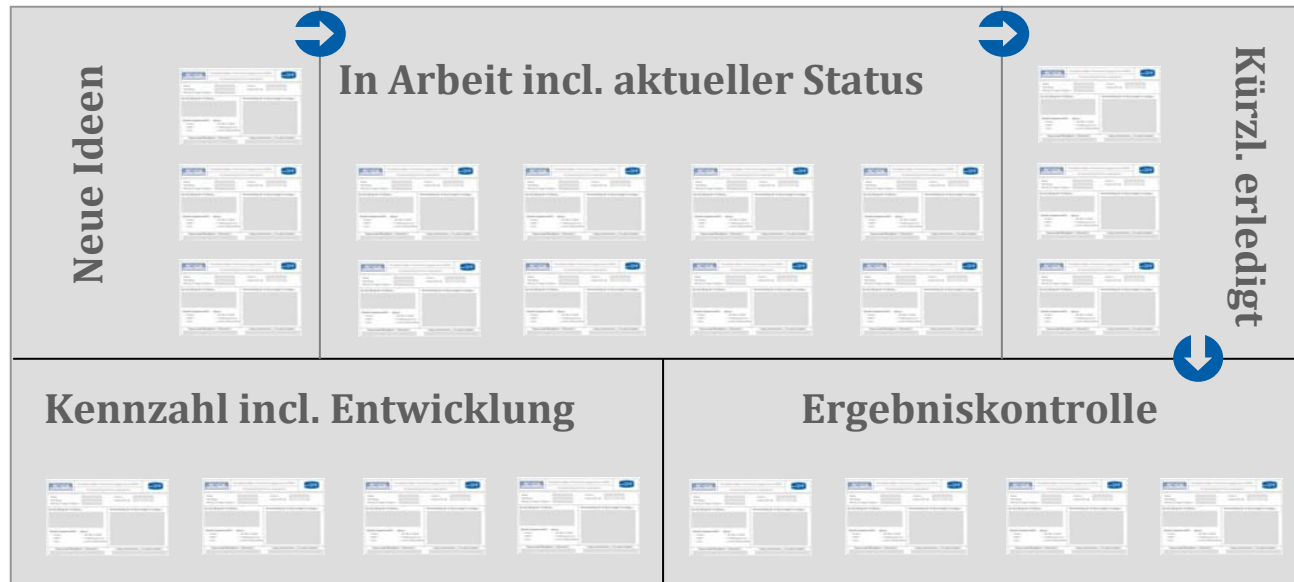
- Transparenz über die einzelnen (laufenden) Verbesserungen
- Die Visualisierung der Verbesserungen dient der Motivation
- Die Visualisierung schafft Anregungen für andere Abteilungen

Visualisiert werden Statistiken über vergangen, laufende und neue KVP-Projekte. Unter anderem werden auch die Kosteneinsparungen der vergangene Verbesserungen dokumentiert und dargestellt.



Die nachhaltige Einführung eines KVP gelingt nur, wenn der Informationsaspekt nicht außer Acht gelassen wird. Die Ernsthaftigkeit des KVP muss klar kommuniziert werden. Dies kann unter Anderem durch ein sinnvolles Prämiensystem erfolgen.

Zentrales Hilfsmittel für die Visualisierung der KVP-Aktivitäten stellt das so genannte KVP-Board dar:



„Spielregeln“:

- Das KVP-Team trifft sich in regelmäßigen Abständen am KVP-Board, um über den aktuellen Status der KVP-Aktivitäten zu sprechen. Wichtig dabei ist, dass die Treffen eingehalten werden (mindestens 1x pro Woche)
- Die Informationen auf dem KVP-Board sind stets auf dem aktuellen Stand
- Als KVP-Board empfiehlt sich ein magnetisches Info-Board

Mit einem stabilen, integrierten KVP-Management können zahlreiche Erfolge erzielt werden:

- Erhöhung der Produktivität (z. B. durch Steigerung der Maschinenverfügbarkeit)
- Einsparung von Kosten bzw. Steigerung der Liquidität (z. B. durch Bestandssenkungen)
- Erhöhung der Flexibilität (z. B. durch Reduzierung von Rüstzeiten oder Einrichtung Flexibler Mitarbeitersysteme)
- Erhöhung der Qualität (z. B. durch Vermeiden von Ausschuss und Nacharbeitszeiten, keine Weitergabe von fehlerhaften Teilen)
- Erhöhung der Motivation und Zufriedenheit Mitarbeiter (z. B. durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung der Ergonomie)
- Steigerung der Kundenzufriedenheit (z. B. durch Verbesserung der Lieferfähigkeit, Produktqualität...)

Fazit:

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess darf nicht nur als „Einmal“-Methode betrachtet werden. Er stellt vielmehr eine prozessorientierte Philosophie dar, die eine grundlegende Verhaltensweise im täglichen Arbeitsleben darstellt. Nur eine regelmäßige Bereitstellung von Zeit und Ressourcen für die kontinuierliche Verbesserung führt zu einer Nachhaltigkeit nach der ersten Euphorie bei der Einführung.