

crossgo



KVP erfolgreich einführen
und nachhaltig anwenden

SCHRITTWEISE ANLEITUNG UND PRAXISTIPPS

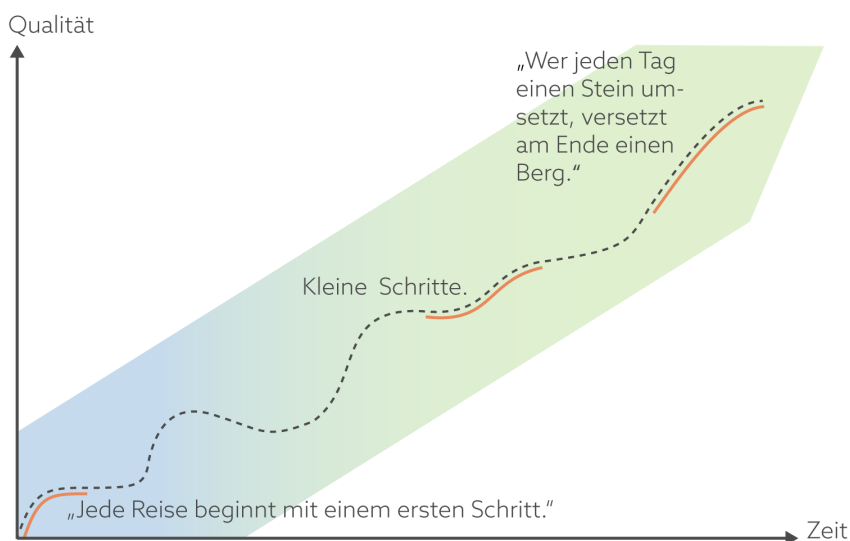
Inhalt

1. KVP Philosophie und Ziele	3
2. KVP Einführung in 10 Schritten	9
3. Nachhaltige Anwendung von KVP im Unternehmen	14
4. KVP Erfolgsfaktoren	16

1. KVP Philosophie und Ziele

KVP steht für kontinuierlicher Verbesserungsprozess.
KVP bezeichnet sowohl eine innere Einstellung als auch Techniken zur praktischen Umsetzung von Verbesserungen in Unternehmen. Bei KVP geht es im Kern darum, in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Mitarbeiter kontinuierlich Verbesserungen umzusetzen.

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig ist, ist es unabdingbar, dass die Qualität, die Prozesse und die Produktivität kontinuierlich verbessert werden. Dabei reichen technologische Innovationen häufig nicht aus, sondern die Herausforderung besteht darin, die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen und freizusetzen. Die KVP Philosophie hat als wesentliches Ziel das eigenverantwortliche Denken und Verhalten aller Mitarbeiter zu aktivieren und fördern.



Die Kernaussage von KVP lautet: Viele kleine Schritte ergeben große Veränderungen.

KVP Grundprinzipien

KVP bezieht alle Mitarbeiter mit ein. So liegt der Fokus zum einen darauf Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen Verbesserungen zu identifizieren. Zum anderen ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass diese Verbesserungen auch eigenverantwortlich umgesetzt werden können und dürfen. Dies erfordert häufig ein Umdenken in der Führungs- und Unternehmenskultur.

Die KVP Denkweise setzt auf folgende Grundprinzipien:

- ➔ Fehler als Chance zur Weiterentwicklung sehen
- ➔ Probleme können nur dort gelöst werden, wo sie entstanden sind. Um die Ursache des Problems herauszufinden, frage 5 mal „Warum?“.
- ➔ Qualität hat immer Vorrang und der Kundenwunsch definiert die erforderliche Qualität.
- ➔ Alle im Unternehmen richten ihr Denken und Handeln an den Kundenanforderungen aus (Kundenorientierung).
- ➔ Der Mitarbeiter ist der Kunde der Führungskraft und ist das wichtigste Kapital im Unternehmen (Mitarbeiterorientierung).
- ➔ Alle Prozesse müssen ganzheitlich (nicht abteilungsbezogen) betrachtet und optimiert werden und jedem muss das Ziel bzw. das Ergebnis klar sein (Prozess- und Ergebnisorientierung).
- ➔ An Zielen ausrichten und in Daten sprechen
- ➔ Verschwendungen systematisch vermeiden
- ➔ KVP ist kein endliches Projekt, sondern ein stetiger Prozess, der das ständige Streben des gesamten Unternehmens nach Verbesserung verkörpert.

„Ein Mensch, der noch nie einen Fehler gemacht hat, hat noch nie etwas neues ausprobiert.“

(Albert Einstein)

KVP Zielsetzung

Durch den Einsatz der KVP Technik können folgende Ziele erreicht werden:

- ➔ Produktivität und Qualität steigern
- ➔ Kundenzufriedenheit erhöhen
- ➔ Arbeitsabläufe und Arbeitsplatzgestaltung optimieren
- ➔ Durchlaufzeiten verringern
- ➔ Mitarbeiter durch die Umsetzung ihrer Ideen motivieren
- ➔ Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöhen
- ➔ Verschwendung und Kosten reduzieren
- ➔ Flexibilität ausbauen

„Nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen macht man ein Vermögen.“

(Henry Ford)

Das KVP Konzept

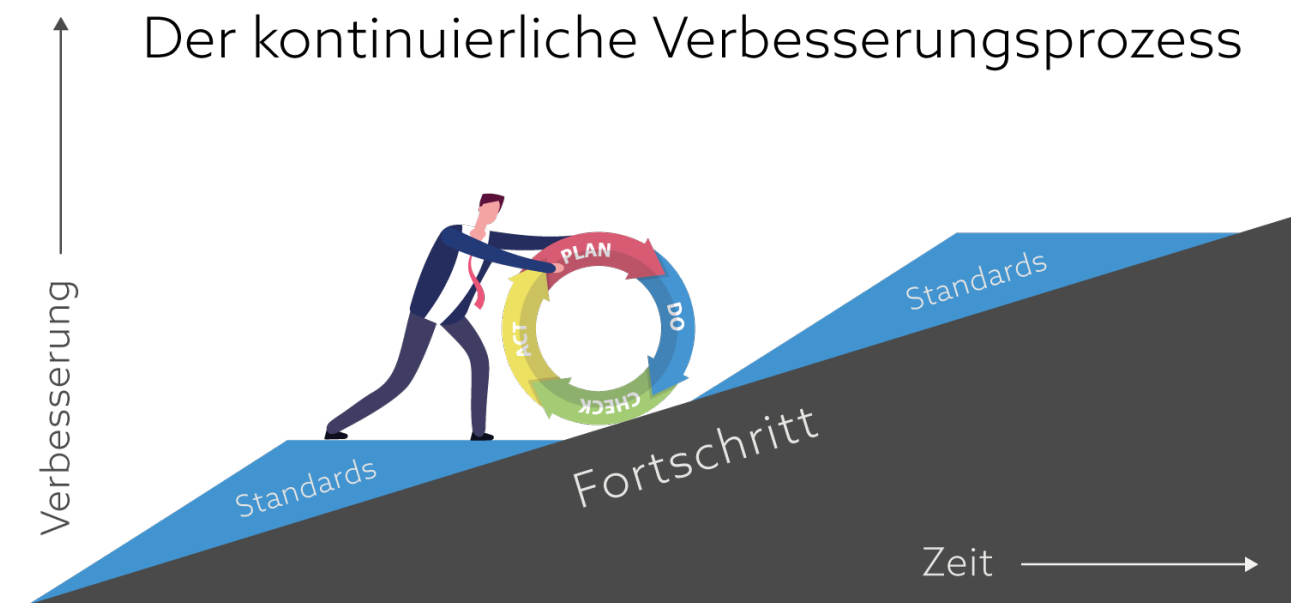
Der Grundgedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses liegt darin, jede Form der Verschwendung systematisch aufzuspüren und zu beseitigen.

Das heißt, dass jede Aktivität entlang der gesamten Wertschöpfungskette tatsächlich zur Wertschöpfung beitragen muss und unnötige Abläufe, die keine Werte schaffen, abgestellt werden.

Die erzielten Verbesserungen werden als Standard festgeschrieben, um das Erreichte abzusichern und möglichst auf andere Abteilungen zu übertragen.

Das KVP Konzept ist eine systematische Vorgehensweise des **P**lanens, **D**urchführens, **C**heckens und **A**gierens (engl. Plan, Do, Check, Act) dem sogenannten PDCA-Zyklus. Der Zyklus ist fortlaufend und die vier Teilschritte werden immer wieder durchlaufen.

TIPP! KVP wird in einem Unternehmen dann erfolgreich sein, wenn **alle Mitarbeiter** über einen längeren Zeitraum lernen, Verbesserungen schnell im eigenen Arbeitsbereich umzusetzen und **Vorgesetzte diesen Prozess aktiv fördern**.



PDCA-Zyklus

Der PDCA Gedanke soll uns vor allem dazu anregen, konkrete Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen anzugehen. PDCA ist hierfür eine Richtschnur. Im Wesentlichen geht es darum Verbesserungen zu testen, auszuprobieren und im Team oder allein zu experimentieren.

Beschreibung eines PDCA-Zyklus

- ➔ Zuerst machen Sie sich Gedanken welche Veränderung eine Verbesserung erzeugen könnte und planen ein Experiment. **(PLAN)**
- ➔ Dann führen Sie dieses Experiment durch. Dazu genügt der Test oft in einem kleinen Bereich, soweit möglich auch nur mit provisorischen Mitteln. **(DO)**
- ➔ Sie prüfen die Ergebnisse des Experiments und ob dadurch die gewünschten Verbesserungen erzielt wurden. **(CHECK)**
- ➔ Konnten Sie im Experiment eine angemessene Verbesserung erzielen, machen Sie das neue Vorgehen zum Standard und weiten Sie es auf andere Bereiche aus. **(ACT)**
- ➔ Wurden die gewünschten Verbesserungen nicht erzielt, beginnen Sie für weitere Optimierungen erneut mit dem Zyklus. **(PLAN)**
- ➔ Haben Sie Ihr Ziel der Verbesserung erreicht, endet der PDCA-Zyklus für den Moment.

TIPP! Zur Umsetzung von Verbesserungen hat man meistens verschiedene Schritte und Möglichkeiten zur Auswahl. Die praktische Ausführung eines solchen Schrittes ist wie **ein kleines Experiment. Man testet was passiert.**

Fokussierung auf Problemlösung

Der Fokus der Verbesserungen sollte im eigenen Bereich liegen, auf den Themen, die selbstständig umgesetzt werden können. Dies ermöglicht, dass die Energie aufrecht erhalten wird und Erfolge schnell und sichtbar erzielt werden. Nur max. 20% sollte darüber nachgedacht werden, was in anderen Abteilungen verbessert werden kann bzw. über Verbesserungen, die eine Entscheidung der Geschäftsführung erfordern.

80%	20%
<p>Veränderung der eigenen Arbeitsausführung Was kann ich selbst an meiner eigenen Arbeit optimieren?</p> <p>Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz Was kann an meinem eigenen Arbeitsplatz optimiert werden?</p> <p>Verbesserung in der eigenen Abteilung / im eigenen Team Was können wir verbessern um Verschwendung zu vermeiden? (Verschwendung von Material, Zeit, unnötige Wege etc.)</p> <p>Die „kleinen und unscheinbaren“ Verbesserungen Welche „kleinen“ Störungen / Fehler wollen wir schon lange beseitigen?</p> <p>Zwischenmenschlicher Umgang / Kommunikation Wie blockieren falsche Einstellungen unsere gemeinsames Vorankommen? Wie können wir in gegenseitigem Respekt die Fehler des Anderen ansprechen? Wie kann ich zu meinen eigenen Fehlern stehen?</p>	<p>Verbesserungen der anderen Abteilungen</p> <p>Freigaben durch Geschäftsführung</p>

3. KVP Einführung in 10 Schritten

Die Einführung von KVP sollte strukturiert erfolgen und alle Beteiligten mit einbeziehen. Für eine erfolgreiche und nachhaltige Anwendung von KVP beachten Sie folgende Punkte.

1. KVP Vision und Strategie entwickeln

Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräfte eine KVP Vision und erarbeiten Sie eine Strategie zur Einführung von KVP für Ihr Unternehmen. Legen Sie eine Roadmap fest, wann in welchem Bereich mit KVP gestartet werden soll. Beginnen Sie in einem leistungsstarken Pilotbereich, um die Technik evtl. nochmals auf Ihre Unternehmenskultur anzupassen. Erstellen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften einen Kommunikationsplan, wie Sie Ihre Mitarbeiter über die Einführung, das Ziel und den Zweck von KVP informieren.

2. KVP Teams festlegen

Ein KVP-Team kann Teil einer Abteilung sein z. B. Logistik, Produktion, Verwaltung, Vertrieb etc. oder abteilungsübergreifend angelegt sein.

3. KVP Grundlagenwissen lernen

KVP funktioniert nur mit der richtigen Einstellung zu dieser Methode. Eine motivierende Aufklärung unter Berücksichtigung der Vorbehalte und Befindlichkeiten ist damit unerlässlich. Hierbei ist es hilfreich, das neue Wissen in kleine Einheiten zu zerlegen, die dann auch sofort praktisch umgesetzt werden können.

TIPP! Mehrtägige Seminare sind dabei oft nicht zielführend. Studien belegen, dass lediglich 10% des vermittelnden Inhaltes aus klassisch durchgeführten Seminaren in der Praxis umgesetzt werden. Vermitteln Sie neues Wissen daher lieber in kleinen Einheiten, die sofort in die Praxis transferiert werden können.

4. Suchen Sie gemeinsam einen Raum für den KVP-Punkt

Ein idealer Raum oder Ort für einen KVP-Punkt sollte nicht abseits oder in einem uneinsichtigen Bereich liegen, gut ausgeleuchtet und einladend wirken. Es muss ausreichend Platz für das KVP-Board und die Teilnehmer vorhanden sein (mind. 4 qm). Die Umgebungsgeräusche sollten mindestens zur KVP-Runde abgestellt werden können.

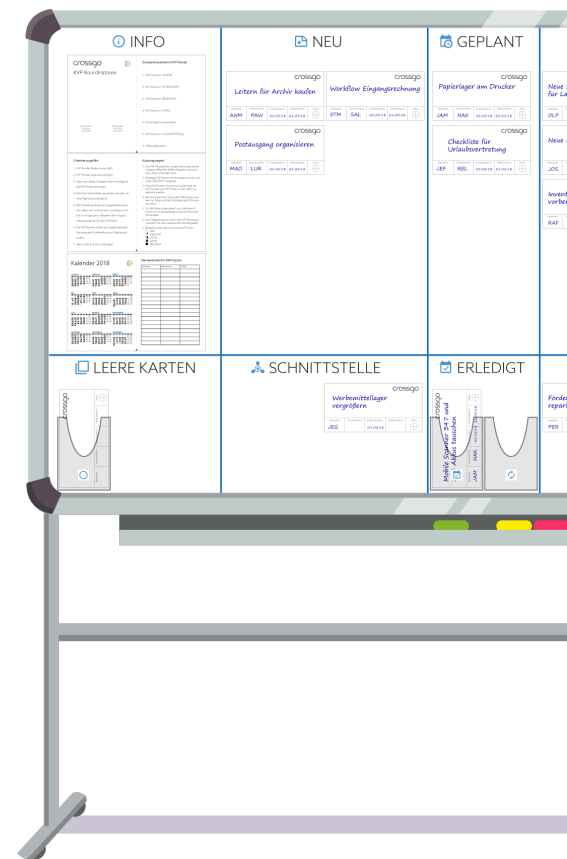
TIPP! Der Ort des KVP-Punktes ist ein wichtiger Faktor für das KVP-Team. An diesem Ort wird verbessert und konzentriert gearbeitet. Nehmen Sie die Wahl des Ortes daher nicht auf die leichte Schulter.

5. Installieren Sie das KVP-Board

Richten Sie ein KVP-Board ein, um den Bearbeitungsstand der Verbesserungen zu visualisieren und systematisch abarbeiten zu können. Verbesserungen werden auf KVP-Karten dokumentiert und nach einem definierten Schema abgearbeitet (Scrum/ Kanban). Es ist sinnvoll Informationen, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozess betreffen, wie z.B. das KVP-Team, Regeln der KVP-Runde etc. für jeden zugänglich am KVP-Board bereitzustellen. Verwenden Sie KVP-Karten, um die Themen und Maßnahmen zu dokumentieren und systematisch nachverfolgen zu können. Statten Sie den KVP-Punkt mit ausreichend Stiften aus.

6. Legen Sie einen wöchentlichen Termin für die KVP-Runde fest

Achten Sie auf einen Termin, der die KVP-Runde fördert und nicht behindert. Montags sind oft viele Meetings oder die Mitarbeiter müssen erst in die Woche starten. Freitags sind viele mit dem Kopf schon im Wochenende. Auch direkt nach der Mittagspause wird die Aufmerksamkeit zu Wünschen übrig lassen.



7. Bilden Sie den Moderator für die KVP-Runden aus

Es muss sich hier nicht zwangsläufig um die Führungskraft handeln. Die Aufgabe des Moderators ist es, dass die KVP Runden effizient und strukturiert ablaufen und formale Vorgaben umgesetzt werden. Des Weiteren soll der Moderator die Gruppe im Gespräch unterstützen, für Klarheit sorgen und bei der Findung von praxisorientierten Lösungen helfen. Schulen Sie die entsprechende Person ggf. in Moderationstechniken.

Ein guter Moderator zeichnet sich dadurch aus, dass er nicht die Lösung vorgibt.

8. Führen Sie die KVP Runden regelmäßig durch

Zur Einführung von KVP werden sicherlich viele Vorschläge zur Verbesserung aus dem Team kommen. Doch wie ist es, wenn der erste Verbesserungstau beseitigt ist. Eins ist klar, die Arbeit kann immer weiter erleichtert und verbessert werden. Es gibt bewährte Methoden wie beispielsweise das Ishikawa-Diagramm oder der A3-Report, um neue Verbesserungspotenziale zu erkennen.

9. Abteilungsübergreifende KVP-Runden

Oftmals hat man sich an manche Umwege schon so gewöhnt, dass man sie nicht mehr als Verbesserungspotenzial wahrnimmt. Ein neuer Blickwinkel von Kollegen aus anderen Abteilungen kann dabei sehr hilfreich sein. Eine regelmäßige abteilungsübergreifende KVP-Runde kann dabei die Zusammenarbeit an den Schnittstellen deutlich verbessern.

10. Digitale KVP-Runden

Wenn die KVP Philosophie fest in der Unternehmenskultur verankert ist, kann man beginnen, die KVP-Runden zu digitalisieren.

3. Nachhaltige Anwendung von KVP im Unternehmen

Bei der nachhaltigen Anwendung von KVP spielt die Führungskraft sowie der Einsatz digitaler Hilfsmittel eine entscheidende Rolle.

Dialog und Kommunikation

Zu Beginn ist die Aufgabe der Führungskraft in den Dialog mit den Mitarbeitern zu treten. Erwartungen und Befürchtungen zu erfragen und einen gemeinsamen Weg zur KVP Einführung aufzuzeigen. Wichtig ist, dass die Ängste der Mitarbeiter ernst genommen werden und KVP nicht als Rationalisierungsinstrument, sondern als eine Technik, die den Unternehmensalltag erleichtert verstanden wird.

Verbesserung und Methodeneinsatz

Nach der KVP Einführung ist die wichtigste Aufgabe der Führungskraft, die regelmäßige Durchführung der KVP-Runden sicher zu stellen. Dies heißt jedoch nicht, dass die Führungskraft bei jeder KVP-Runde anwesend sein muss, da dies blockierend auf die Teilnehmer wirkt. Nur punktuell ist es erforderlich, dass die Führungskraft Präsenz zeigt und dadurch die Wichtigkeit der KVP-Runden signalisiert.

TIPP! Hilfreich für die erfolgreiche KVP Einführung und nachhaltige Anwendung sind **digitale Hilfsmittel** wie beispielsweise eine **consult yourself Plattform**. Durch eine kontinuierliche Absicherung und digitale Steuerung der KVP-Teams ist der Fortschritt jederzeit ersichtlich und der Prozess und die Aufgaben sind für jeden transparent.

Delegation und Kontrolle

In der nächsten Phase müssen neue Impulse gesetzt werden, damit sich die erste Euphorie nicht abschwächt. Der Fokus liegt auf der Aktivierung der Teilnehmer neue Verbesserungsvorschläge in der KVP-Runde einzubringen und die KVP Philosophie vollständig in die Unternehmenskultur zu integrieren. Die Mitarbeiter handeln zu diesem Zeitpunkt bereits überwiegend eigenverantwortlich. Die Führungskraft sollte darauf achten, dass Regeln und Standards eingehalten werden und auch die geleistete Arbeit der Mitarbeiter wertgeschätzt wird.



Planung und Steuerung

Schlussendlich kann KVP als aktives Führungsinstrument eingesetzt werden und die Teams können über Kennzahlen gesteuert und motiviert werden. Dabei sind digitale Hilfsmittel wie eine consult yourself Plattform hilfreich, die in Echtzeit den Stand jedes KVP Teams transparent und übersichtlich darstellt und damit ein geeignetes Instrument ist, die Führungsarbeit zu unterstützen.

4. KVP Erfolgsfaktoren

KVP wird in einem Unternehmen dann erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum lernen, Verbesserungen schnell im eigenen Arbeitsbereich umzusetzen und Vorgesetzte diesen Prozess aktiv fördern.

Dabei ist eine offene Kommunikationskultur innerhalb des Arbeitsteams erforderlich sowie zusammenfassend folgende Punkte:

- ➔ Einbindung aller Mitarbeiter
- ➔ Unterstützung durch die Führungskräfte
- ➔ Bereitstellung von Ressourcen
- ➔ Schnelle Umsetzung ermöglichen
- ➔ Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenzen definieren
- ➔ Qualifizierung und Schulung der Mitarbeiter

Für die erfolgreiche Anwendung von KVP ist es wichtig, KVP nicht nur als Methode, sondern als neue Geisteshaltung zu begreifen.

Herausgegeben von:

crossgo GmbH

Pfarrgasse 7a

71263 Weil der Stadt

www.crossgo.com

Ansprechpartner:

Judith Helmer

07033-3699906

judith.helmer@crossgo.com

