

hard & soft facts zu Prozessverbesserungen: Teil 1: KVP/ KAIZEN

Inhalt

Übersicht	1
KVP-Philosophie	3
Leitlinien.....	3
zielgerichtet arbeiten	3
„vor Ort“ gehen	4
Probleme begrüßen.....	5
in Daten sprechen	6
Prozesse beherrschen	6
Verbessern und erhalten	7
Zusammen arbeiten	8
Methoden.....	8
Zielvereinbarung.....	8
5 A	9
Verschwendungssuche	9
Deming Rad/ Planen Durchführen Checken Anpassen	10
Visuelles Management	11
Werkzeuge.....	11
Einführung von KVP.....	12
Zusammenfassung	14

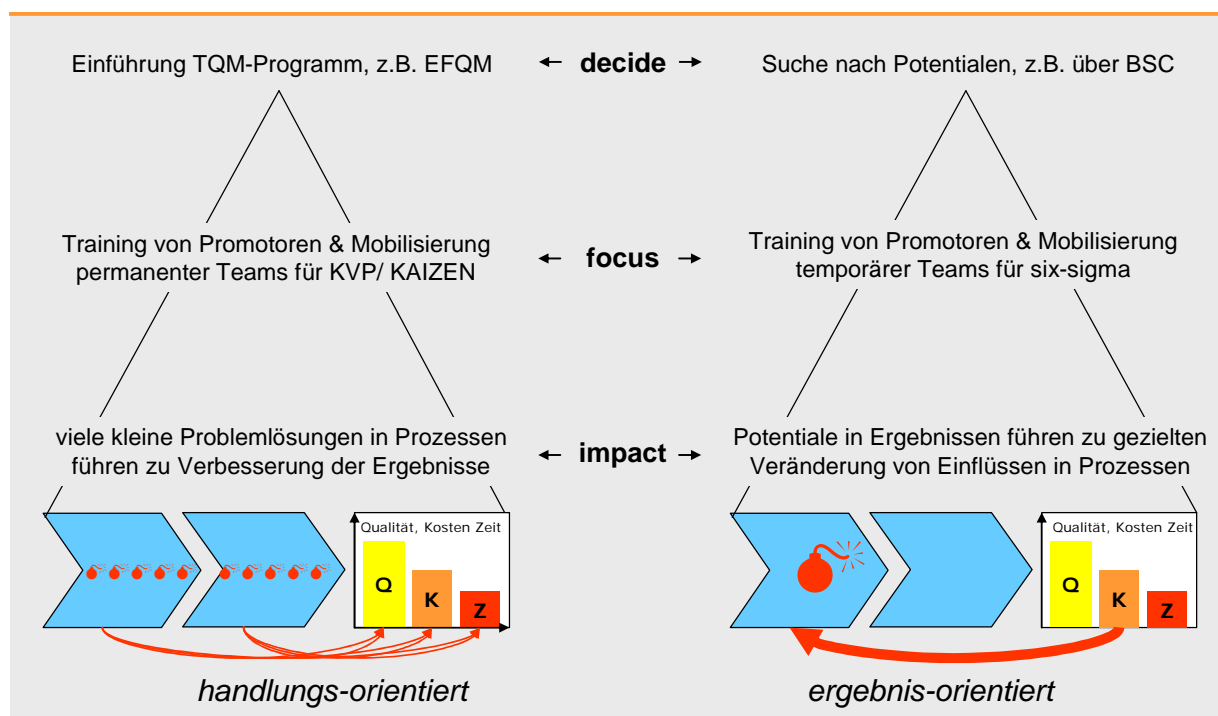
Übersicht

KVP (= KAIZEN; jap.: Veränderung zum Besseren) und six-sigma sind zwei Seiten einer Medaille. Beide Management-Philosophien zielen auf Prozessverbesserungen. Sie unterscheiden sich jedoch im Ziel und Umfang der Verbesserungsthemen sowie in den eingesetzten Werkzeugen und damit in den Anforderungen an die Einführung und Promotoren der Verbesserung.

Mitte der achtziger Jahre fand der japanische TQM-Gedanke Anklang in Europa. Konkretisiert wurde diese Null-Fehler-Idee in Europa wenig später durch das Buch KAIZEN von Masaaki Imai (1991) sowie durch Studienfahrten führender Manager zu japanischen Unternehmen. Im EFQM-Modell zur Steigerung der Unternehmensqualität fand KAIZEN einen festen Platz in der Kategorie Prozesse und wurde damit zum wichtigen Hebel zur Verbesserung der Geschäftsergebnisse.

Zur Implementierung werden Fachpromotoren ausgebildet. Diese Gruppenmoderatoren sollten über soziale und Problemlösungskompetenzen verfügen. Ihre Aufgabe besteht darin, natürliche Arbeitsgruppen zu mobilisieren, die vielen kleinen Verschwendungen in der Arbeitsumgebung dieser Gruppen zu beseitigen. Als Konsequenz verbessern sich die zentralen Prozessparameter: Qualität, Kosten und Zeit. Mit diesem handlungsorientierten Ansatz fand die Qualitätsgruppenbewegung früherer Jahre eine breitere Basis, denn in einigen Unternehmen wurden zwischen 60% - 70% des Personals in KVP-Gruppen organisiert.

Initiativen zur Qualitätsverbesserung: KVP und six-sigma – zwei Seiten einer Medaille



KVP/ KAIZEN & six-sigma

reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 2

Der Six-Sigma Ansatz wurde ebenfalls Mitte der achtziger Jahre entwickelt. Bis zu seiner Etablierung als Management-Philosophie in Europa vergingen aber noch 10 Jahre. Im Mittelpunkt stehen größere Potentiale in den Prozessen, d.h. Probleme in den zentralen Prozessparametern: Qualität, Kosten und Zeit, die einige Unternehmen in ihren Balanced Scorecards entdeckten, aber vom KVP wegen ihrer Komplexität nicht bearbeitet werden können. Zur Lösung dieser Probleme werden auch im Rahmen von Six-Sigma Fachpromotoren ausgebildet, so genannte Black-Belts und Green-Belts, die über deutlich vertiefte Prozess und Problemlösetechniken verfügen. Zusätzlich werden Machtpromotoren aus dem Management eingebunden, die als Champions/ Sponsoren/ Paten die Potentiale zunächst identifizieren und priorisieren. Danach werden Projekte für die Belts definiert, mit dem Ziel, in den Prozessen gezielt nach Stellschrauben zur Änderung der Ergebnisparameter zu suchen und diese in Richtung Problemlösung zu drehen. Nach Abschluss des Projekts löst sich dieses temporäre Team wieder auf und der Belt bearbeitet das nächste Projekt in der Prioritätenliste.

Zusammenfassung

KVP und six-sigma sind Unternehmens-Programme zur Prozessverbesserung. Während sich der KVP durch eine breite Mobilisierung kontinuierlich um kleinere, stetige Verbesserungen des eigenen Prozessabschnitts kümmert, widmen sich six-sigma Projekte temporär den Themen, die vom Management ausgewählt wurden. KVP und six-sigma decken damit zusammen alle Arten von Prozessproblemen ab.

KVP-Philosophie

"Eine erste Kraft ist ein Arbeiter, der genau das tut, was ihm gesagt wird, und nicht widerspricht. Verstehen Sie mich? Wenn Sie zu diesem Mann sagen: 'Gehen Sie!', dann geht er, und wenn Sie sagen: 'Setzen Sie sich nieder !', dann setzt er sich und widerspricht nicht." Frederick Winslow Taylor (1919)

Was damals mit schlecht ausgebildeten Mitarbeitern zu Taylorismus und wirtschaftlichem Erfolg führte, hätte heute leere Hallen und Büros zur Folge. Denn heute haben die Mitarbeiter nicht nur ein deutlich höheres Ausbildungsniveau, sondern sie wollen ihre Arbeit und Arbeitsumgebung selbst mitgestalten. Dieser Wunsch resultiert aus individuellem Verantwortungsbewusstsein, eventuelle Missstände abzustellen, um die Qualität der eigenen Arbeit zu verbessern, um den Arbeitsplatz zu sichern und um abends zufriedener nach Hause gehen zu können. Hier decken sich die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Beide finden im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) einen Hebel zur Steigerung von Produktivität, Qualität und Zufriedenheit:

"KAIZEN will die Fähigkeiten aller Mitarbeiter zur ständigen Verbesserung der Geschäftsabläufe im Sinne der Unternehmensziele aktivieren." Masaaki Imai (1991)

Dieser Kerngedanke des KVP stützt sich auf ein reiferes Menschenbild mit motivierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter wird als Experte seiner Arbeit gesehen, der die Probleme seines Prozessabschnitts am besten kennt und passende Lösungen entwickeln kann. In Gruppensitzungen werden die Lösungen auf der Basis von **Leitlinien** für prozessorientiertes Handeln erarbeitet. Die praktische Umsetzung erfolgt mit verschiedenen **Methoden**, die durch konkrete **Werkzeuge** zur Darstellung von Ergebnissen und Veränderung der Prozesse unterstützt werden.

Leitlinien

Sieben Leitlinien des KVP sollen prozessorientiertes Handeln ausrichten. Dazu gehören:

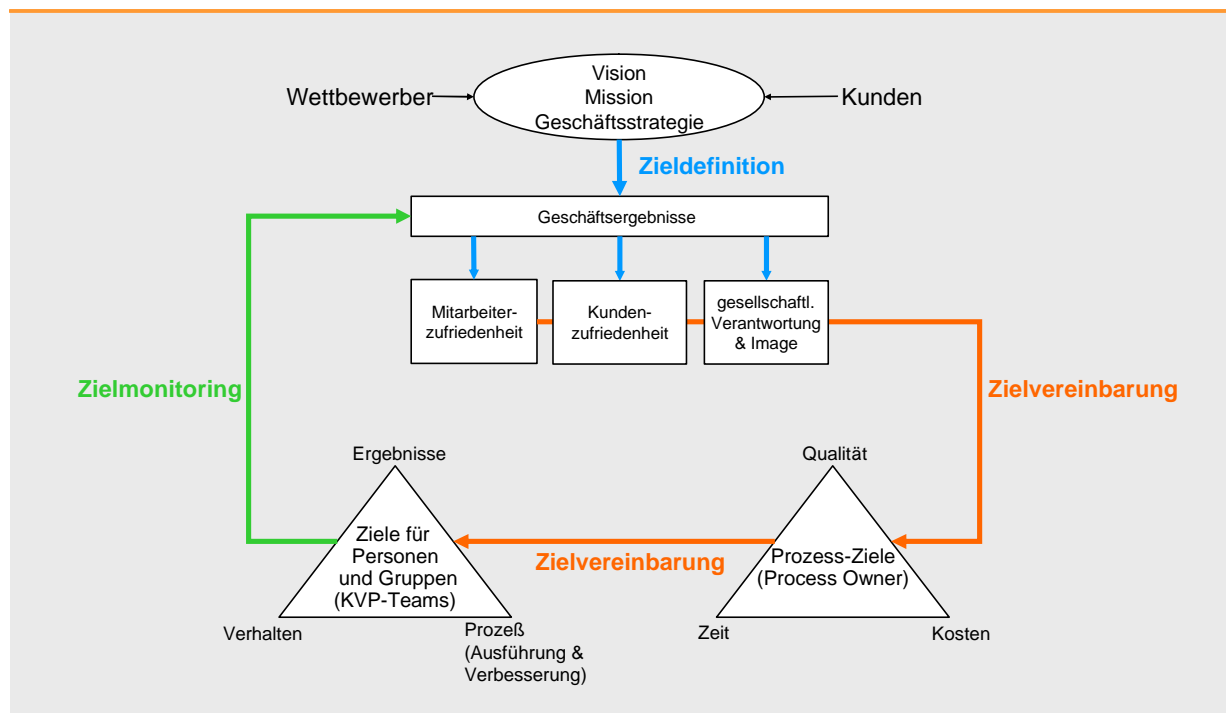
- zielgerichtet arbeiten
- "vor Ort" gehen,
- Probleme begrüßen,
- in Daten sprechen
- Prozesse beherrschen
- verbessern und erhalten, sowie
- zusammen arbeiten

zielgerichtet arbeiten

Ziele für einzelne Mitarbeiter und Teams sind eine gute Voraussetzung für die Kontinuität des KVP. Ziele werden jährlich vereinbart. Sie ermöglichen zeitnahe Soll-Ist-Vergleiche und geben dadurch Auskunft über die Lage des Unternehmens. Durch Zielvereinbarungen werden alle Kräfte einer Organisation ausgerichtet. Der einzelne

Mitarbeiter erkennt seinen Beitrag und erhält gleichzeitig die Hebel zur Sicherung des Erfolgs. Deshalb sollten Ziele die Mitarbeiter nicht bis zur Resignation überfordern, sondern herausfordernd so hoch liegen, dass Prozessverantwortliche und das Team im KVP einen guten Weg zur Zielerreichung sehen.

Ziele sind der Motor der Mobilisierung

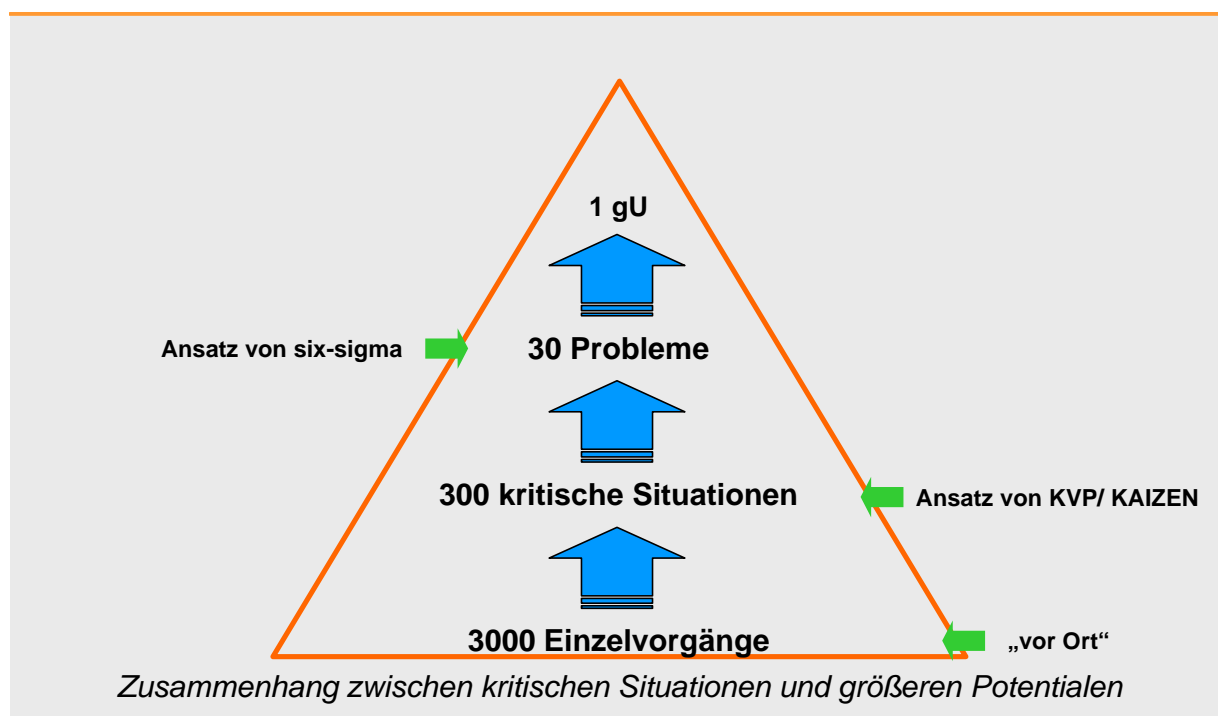


„vor Ort“ gehen

Probleme treten genau dort auf, wo die Wertschöpfung stattfindet und die Ziele erreicht werden. Deshalb sollen Vorgesetzte und Mitarbeiter „vor Ort“ gehen, um sich dort über die aktuelle Situation und Fortschritte auf dem Weg zum Ziel informieren zu können.

Vorgesetzte sollen bei informativen Rundgängen ihre Hilfe anbieten und bei regelmäßigen Audits Bewertungen der Gruppenarbeit abgeben. „Vor Ort“ gehen erhält dadurch eine Unterstützungs- und Kontrollfunktion, bei gleichzeitig partnerschaftlichem Führungsstil. Autoritäre Äußerungen zu Gruppensitzungen, wie: „Na, sitzen Sie wieder in ihrer Kaffeerrunde?“, kann dem KVP unmittelbar die Basis entziehen. In Deutschland verbringen Vorgesetzte jedoch nur ca. 5% ihrer Zeit vor Ort, wogegen es in Japan ca. 70 % sind.

Die Bedeutung der „vor Ort“ – Probleme/ Verschwendungen



KVP/ KAIZEN & six-sigma

nach Heinrichs Gesetz (Versicherungsstatistik)

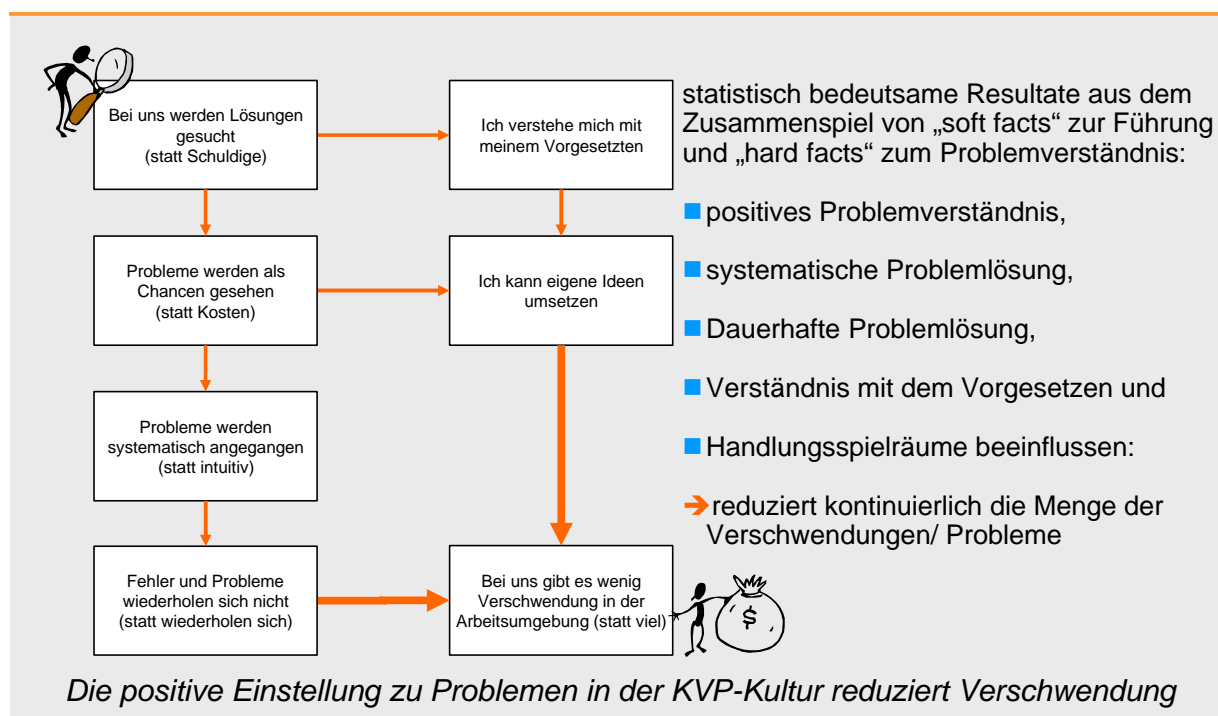
reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 3

Auch das KVP-Team sollte sich bei der Gruppenarbeit nicht ausschließlich im Gruppenraum aufhalten, sondern aktuelle Probleme ebenfalls „vor Ort“ aufnehmen. Selbst wenn alle Teilnehmer behaupten, das Problem vollständig erkannt zu haben, bringt der Besuch „vor Ort“ fast immer zusätzliche Aufklärung.

Probleme begrüßen

„vor Ort“ gehen setzt ein wertfreies Problemverständnis voraus. Wo gearbeitet wird, treten zwangsläufig Probleme auf, entweder durch die Art, wie etwas getan wird, in Form von Fehlern oder weiterer Verschwendungen. „Begrüße Probleme“, denn sie bieten den einzigen Ansatzpunkt, gezielt besser zu werden. Dort wo keine Probleme gesehen oder geduldet werden, kann es auch keine echte Verbesserung geben. Viel zu oft werden aber heute noch Schuldige für Probleme gesucht, die dann aus Furcht vor Konsequenzen die erkannten Probleme unter den Teppich kehren oder nur un-systematisch angehen, wie eine eigene Untersuchung zeigt.

Determinanten der Verschwendung



KVP/ KAIZEN & six-sigma

Ergebnisse einer KVP-Analyse mit ca. 650 Mitarbeitern

reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 4

Im KVP müssen also alle Probleme auf den Tisch. Dazu ist eine offene Atmosphäre notwendig. Vorgesetzte können dazu beitragen, indem sie ein angstfreies Klima schaffen, mit klaren Spielregeln, indem sie nach vorne schauen, selber Probleme suchen, eigene Probleme zugeben und Verbesserungen vorantreiben.

in Daten sprechen

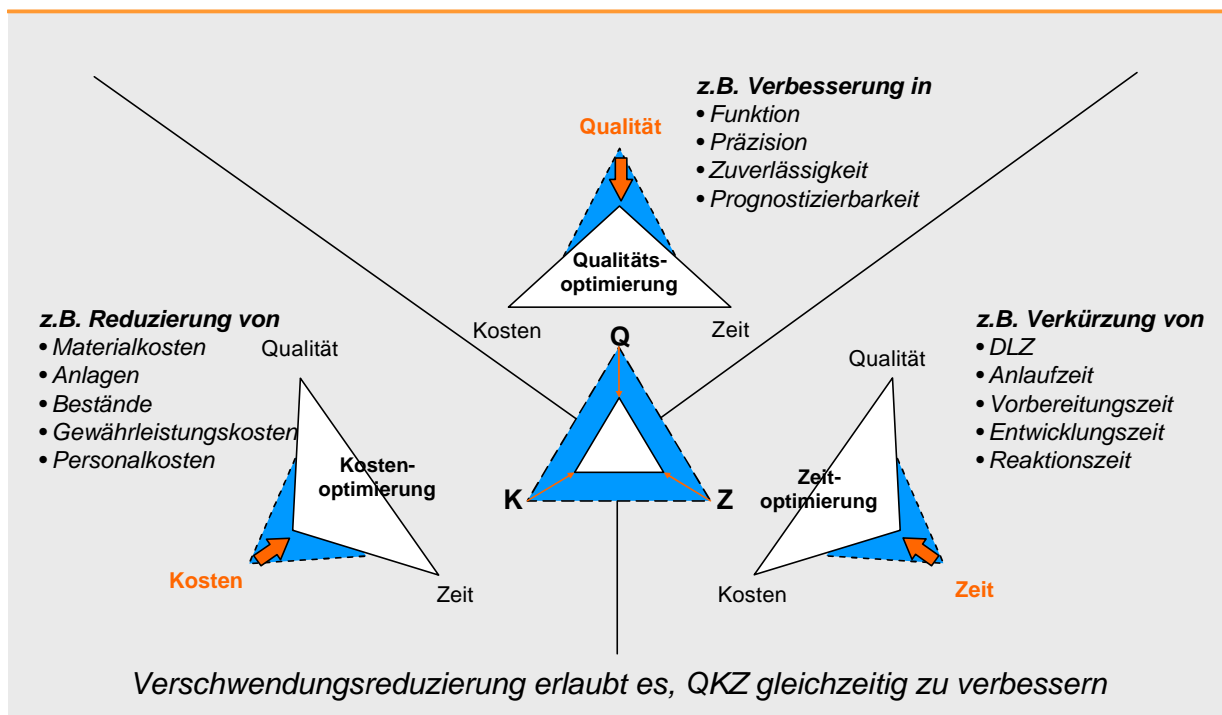
Um ein offen angesprochenes Problem beurteilen zu können, sind Daten notwendig, d.h. Prozesskennzahlen, mit denen die aktuelle Situation und auch der Zielzustand objektiv dargestellt werden können. Hilfreich ist es, Qualitätskennzahlen (z.B. Ausschuss) und Logistikkennzahlen (z.B. Durchlaufzeit) in Kosten auszudrücken, um die Dringlichkeit von Lösungen priorisieren und sie nicht als belangloses, unlösbares Erbe der Vergangenheit degradieren zu können.

Prozesse beherrschen

Prozesse bestehen aus einer inhaltlichen und sachlogischen Folge wertschöpfender Funktionen, die zur Bereitstellung eines Produktes/ einer Leistung notwendig sind. An diesen Prozess-Output werden Anforderungen gestellt, die als Input, zusammen mit weiteren Vorinformationen und Vormaterial in den Prozess eingehen. Im Prozess selbst findet die Wertschöpfung nach bestimmten Regeln und möglichst sicherem Umgang mit Störungen statt. Die wichtigsten Kenngrößen für den Output sind Qualität, Kosten und Zeit. Zwischen diesen Kenngrößen besteht ein Spannungsverhältnis, wenn man z.B. versucht die Qualität zu erhöhen, und dabei verlängerte Durchlaufzei-

ten in Anspruch nehmen muss. Wenn man versucht, durch Beschleunigung die Kosten zu senken, sinkt häufig die Qualität. Der einzige Ausweg aus diesem Dilemma ist die Prozessbeherrschung. Sie erreicht man durch die Jagd auf Verschwendungen, d.h. durch Beherrschung/ Eliminierung von Störungen und Vermeidung von zusätzlichem Aufwand/ Ersatzprozesse. Die Eliminierung von Verschwendungen ermöglicht es relativ einfach und gleichzeitig, die Qualität zu steigern und Durchlaufzeiten, sowie Kosten zu senken.

Qualitäts-Dilemma: je mehr von dem **Einen**, desto weniger von den **Anderen**



Damit die Anforderungen im Prozessverlauf nicht aus den Augen verloren werden, müssen die Kontaktstellen zwischen benachbarten Teilprozessen genau definiert werden. Dabei tritt ein nachgelagerte Prozessabschnitt als interner Kunde des vorgelagerten Prozesses auf. Dieser interne Kunde legt fest, *was er wann und wie* von seinem internen Lieferanten erwartet. Jeder Verantwortliche in einer Prozesskette erhält dadurch zwei Rollen. Er erfüllt als interner Lieferant die Anforderungen seines internen Kunden aus dem nachgelagerten Prozess und stellt als interner Kunde Anforderungen an den Lieferanten des vorgelagerten Prozessabschnitts. Nur wenn der interne Kunde zufrieden ist, kann auch der externe Kunde befriedigt werden.

Verbessern und erhalten

Prozessbeherrschung hat einen Anfang aber kein Ende. Das ist wie im Sport, bei dem es auch keine endgültigen Rekorde gibt. Und wie im Sport kommt es darauf an, eine bestehende Leistung zu stabilisieren. Dafür gibt es in den Prozessen die verbindlichen Standards, d.h. Arbeits- und Verfahrensregeln, um eine erreichte Prozess-

leistung zu erhalten. Den besten Standard liefert das Best Practice Sharing, bei dem das beste bekannte Verfahren für einen Prozess, entweder aus dem eigenen Haus oder von der Konkurrenz, zum Standard für die eigene Arbeit gemacht wird. Dieser Standard gilt zumindest solange, bis jemand eine noch bessere Idee hat. Diese Verbesserung würde dann wieder geplant, umgesetzt, geprüft und sofort wieder standardisiert, um nicht auf das letzte Niveau zurückzufallen.

Zusammen arbeiten

Die Erhaltung und Verbesserung ist jedoch nicht die Angelegenheit einzelner Personen, sondern Aufgabe aller Beteiligten eines Prozesses. Jeder ist Experte seines Aufgabengebiets und sollte deshalb auch als Fachmann für seine spezifischen Probleme beteiligt werden. Der Umgang mit dem eigenen Problem kann jedoch den Blick für die Lösung verstellen. Deshalb ist die Beteiligung anderer Mitglieder eines KVP-Teams wichtig. Darüber hinaus ist spätestens nach einer Verbesserung die Einbindung aller Mitarbeiter eines Prozessabschnitts wichtig, damit sie die Neuerungen und deren Konsequenzen für die eigene Arbeit kennen lernen, und den neuen Standard akzeptieren und umsetzen. Die Frage: „Was ist die Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit?“, beantwortete ein japanischer Kollege so: "Wir nehmen unsere Mitarbeiter ernst." „Und was bedeutet das konkret?“ "Ernst nehmen in jeder Hinsicht“.

Methoden

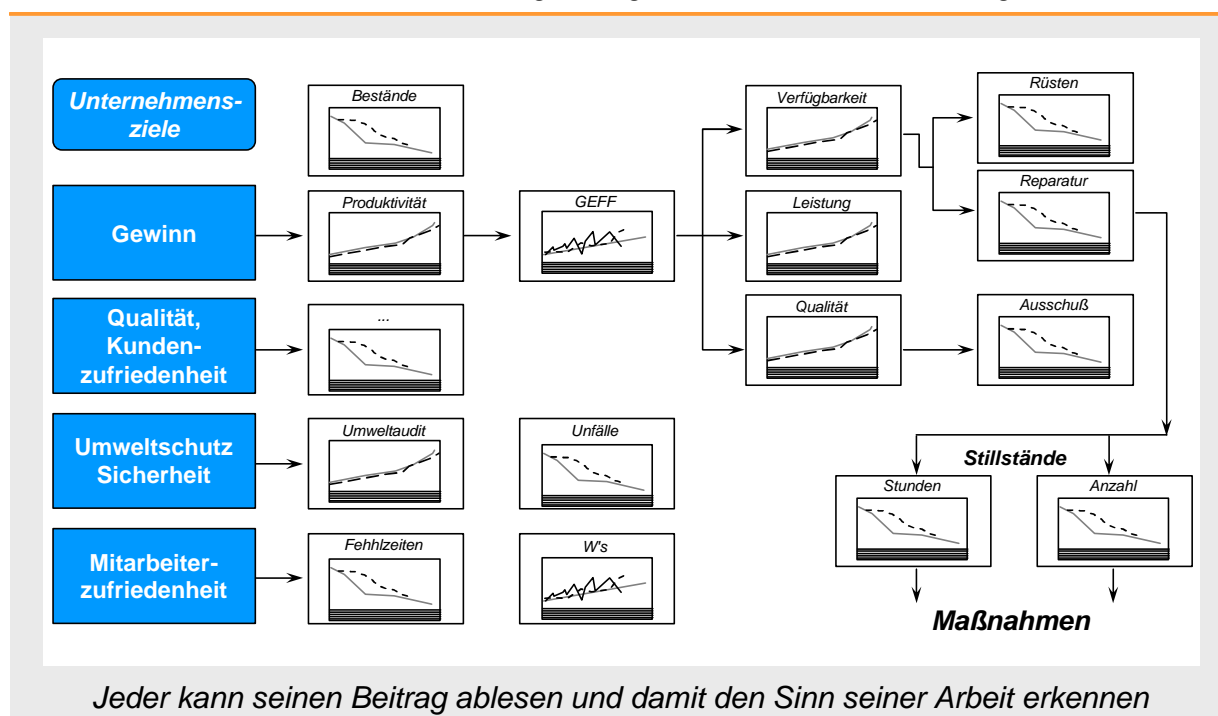
Die operative Umsetzung dieser Leitlinien erfolgt durch vier Methoden:

- Zielvereinbarung
- 5A (Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz)
- Verschwendungssuche, sowie
- Deming-Rad/ PDCA (systematisches Problemlösen)

Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung stellt sicher, dass Unternehmensziele (Gewinn, Zukunftssicherung) definiert, daraus Prozessziele (Qualität, Kosten, Zeit) abgeleitet und schließlich für jeden Mitarbeiter individuelle, zumindest aber Gruppenziele für jeden Prozessverantwortlichen festgelegt werden (Prozessziele, Verhaltensziele). Die Ziele werden aber nicht von oben diktiert, sondern in mehreren Gesprächsrunden über jeweils zwei hierarchische Ebenen kaskadierend bis zur operativen Ebene vereinbart. Wenn diese Zielvereinbarung sauber top down durchgeführt wird, dann führen die bottom up aggregierten Maßnahmen dazu, die Unternehmensziele zu erreichen.

Visualisierte Zielvereinbarung ermöglichen aktuelle Soll-Ist-Vergleiche



KVP/ KAIZEN & six-sigma

reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 7

5 A

Die Methode 5 A zielt auf alte Tugenden, d.h. Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Dazu gehören:

- aufräumen
- aussortieren
- Arbeitsplatz sauber halten
- allgemeine Standards erarbeiten
- Abmachungen einhalten

5 A ist eine gemeinsame Aktion aller Mitarbeiter, inklusive Leitung, die an einem Stichdatum, z.B. an einem Samstag, beginnt und regelmäßig gepflegt wird, z.B. jährlich. Damit wird einer der ersten Standards gesetzt.

Verschwendungssuche

Bei der Verschwendungssuche geht das KVP-Team „vor Ort“, sucht Verschwendungen/ Probleme und markiert sie „vor Ort“ mit Klebezetteln zur Art des Problems und Datum. Besonders dringliche Probleme sollten in einer anderen Farbe gekennzeichnet werden. Es gibt mehrere Verschwendungstypen:

- Vorbereitung, Rüsten
- Verzögerung, Warten
- Doppelarbeit
- Transport, Bewegung
- Kontrolle, Prüfung
- Fehlerbehebung, Nacharbeit
- ineffizienter Prozessschritt ineffiziente Schnittstelle
- Ressourcenverschwendung
- Bestände
- fehlender Standard

Japanische Unternehmen setzten sehr strenge Maßstäbe an den Unterschied zwischen Wertschöpfung und Verschwendung. Wertschöpfend sind nur solche Tätigkeiten im Unternehmen, für die der Kunde, wenn man ihn fragte, bezahlen würde, weil er sieht, wie seine Anforderungen nach und nach umgesetzt werden.

Deming Rad/ Planen Durchführen Checken Anpassen

Das Deming-Rad, auch PDCA-Zyklus, ist eine systematische Problemlösungsmethode, zur Eliminierung der Verschwendungen:

Planen: Zunächst wird die Situation beschrieben - möglichst in Daten - und die darin offensichtlichen Probleme abgeleitet. Auf Basis der Daten wird der Zielzustand definiert. Danach folgt die Ursachenanalyse und darauf aufsetzend eine Sammlung von Lösungsvorschlägen. Diese Vorschläge werden solange an möglichen Widerständen gespiegelt und verfeinert, bis sie praktikabel sind. Danach werden Maßnahmenpakete geschnürt und vereinbart, wer, was bis wann zu tun hat.

Durchführen: Die Lösung wird probeweise umgesetzt

Checken:

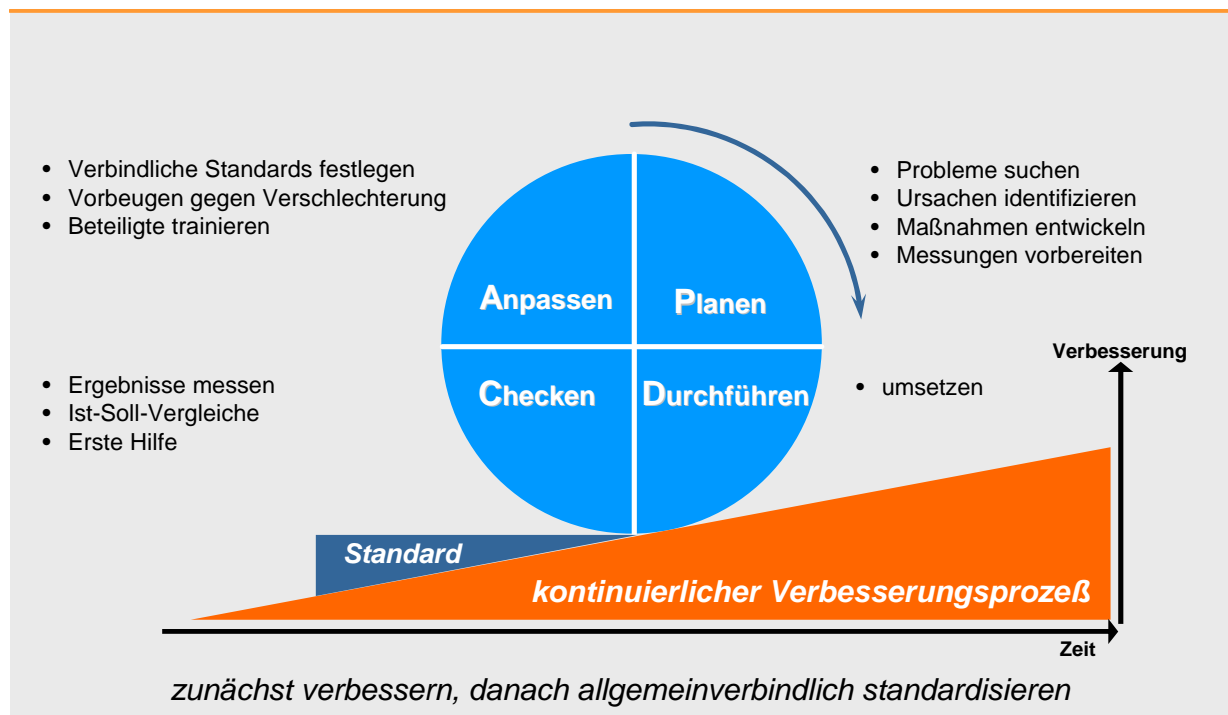
Nach Umsetzung wird geprüft - möglichst in Daten - ob das neue Vorgehen besser ist, als das bisherige.

Anpassen:

Wenn das der Fall ist, wird die neue Vorgehensweise allgemeinverbindlich standardisiert und geschult.

Der PDCA kommt dem DMAIC aus six-sigma sehr nahe, der ebenfalls eine Problemlösungsrichtschnur vorgibt (siehe unten).

Deming-Rad/ PDCA-Zyklus



KVP/ KAIZEN & six-sigma

reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 8**Visuelles Management**

Die Verschwendungssuche mit Klebezetteln ist ein erstes Beispiel für visuelles Management. Weiter dazu gehört die Darstellung von Zielen und aktuellen Ist-Werten (siehe oben), Problemen, Erfolgen, Arbeitshinweisen und Standards. Diese Informationen werden möglichst graphisch/ bildlich „vor Ort“ angebracht und sorgen damit für Transparenz für alle und einen schnellen Überblick für die Leitung.

Werkzeuge

Zur Unterstützung der Zusammenarbeit im KVP gibt es Planungswerkzeuge, wie Moderation und Zielvereinbarung, sowie Problemlösungswerkzeuge, die eine Teilmenge der Werkzeuge des DMAIC aus six-sigma enthalten.

Der PDCA aus KVP/ KAIZEN und der DMAIC aus six-sigma ...

Phase	Planen	Checken		Durchführen	Checken	anpassen
Programm	Define	Measure	Analyze	Improve	Control	
KVP/ KAIZEN	<ul style="list-style-type: none"> Problemsammlung Problemauswahl Problembeschreibung Ursachenanalyse Lösungsfindung Maßnahmenplan 	<ul style="list-style-type: none"> Checklisten/ Auditspinne Pareto-Diagramm Histogramm Streudiagramm Verlaufsdiagramm Regelkarte Prüfformulare 		<ul style="list-style-type: none"> "erste Hilfe" und Maßnahmenumsetzung 		Standards
six-sigma	<ul style="list-style-type: none"> Projektauswahl: <ul style="list-style-type: none"> - Potentialanalyse Projektdefinition: <ul style="list-style-type: none"> - Themendefinition - Projekt-Blatt - SIPOC - VOC, KANO, CTQs 	<ul style="list-style-type: none"> Einflüsse listen: <ul style="list-style-type: none"> - Priorisierung-Matrix Einflüsse messen: <ul style="list-style-type: none"> - Stichprobenplan - Datenerhebungsplan - Messsystemanalyse - Datenerhebung 	<ul style="list-style-type: none"> Datendarstellung: <ul style="list-style-type: none"> - Pareto-Diagramm - Verlaufs-diagramm - Streudiagramm - Histogramm - Box-Plot - Multi-Vari-Diagramm Kennzahlen: <ul style="list-style-type: none"> - cp/cpk//pp/ppk - sigma-Niveau Strukturen im Verlauf: <ul style="list-style-type: none"> - Run-Chart - Regel-Karte Identifikation der Einflüsse: <ul style="list-style-type: none"> - Process-Mapping - Wert-Analyse-Matrix - Ursache-Wirkungs-Diagramm Hypothesen zu Einflüssen: <ul style="list-style-type: none"> - Formulierung/ - Tests 	<ul style="list-style-type: none"> Einflüsse verändern (Lösungsfindung): <ul style="list-style-type: none"> - Kreativitäts-Techniken - Brainstorming - De-Bono - 6-3-5 - morph. Kasten Finden des Optimums: <ul style="list-style-type: none"> - Design of Experiments (DOE) - Simulationen Entscheidungsvorbereitung: <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsanalyse - Lösungsübersicht Absicherung der Lösung: <ul style="list-style-type: none"> - FMEA - Implementierungsplan - neue Standards - Kommunikation & Schulung 	<ul style="list-style-type: none"> Datendarstellung: <ul style="list-style-type: none"> - Pareto-Diagramm - Verlaufs-diagramm - Streudiagramm - Histogramm - Box-Plot - Multi-Vari-Diagramm Kennzahlen: <ul style="list-style-type: none"> - cp/cpk//pp/ppk - sigma-Niveau Hypothesen zu Veränderungen: <ul style="list-style-type: none"> - Formulierung/ - Tests 	<ul style="list-style-type: none"> Projektabschluß: <ul style="list-style-type: none"> - Audit-Plan - Prozessübergabe - Know-How-Sicherung - Teamentlastung

... weisen in methodische und werkzeugbezogene Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf

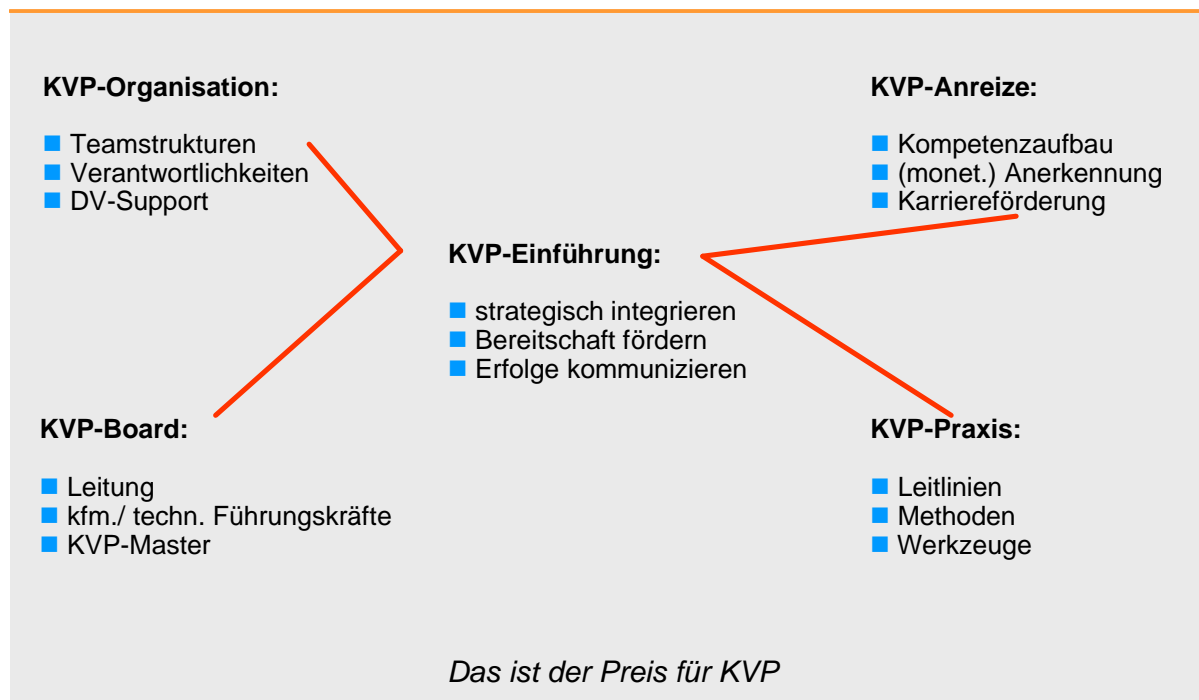
KVP/ KAIZEN & six-sigma

reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 9

Einführung von KVP

KVP verbessert nicht nur die Prozesse, sondern auch die Lernkultur. Eine unternehmensweite KVP-Durchdringung erfordert es, den KVP auf vier Säulen zu stellen.

Ein KVP-Programm stützt sich auf mehrere Säulen



KVP/ KAIZEN & six-sigma

reiner.hutwelker@activepartner.de
F_KVP-six-sigma.ppt/ 29.06.2005/ Seite 10

Üblicherweise werden nicht alle Mitarbeiter in den KVP integriert. 60-70% Durchdringung ist ein guter Wert. Sie werden in Prozessgruppen organisiert. Der Gruppenmoderator ist eine möglichst unabhängige Person, aus einem anderen Prozessabschnitt oder aus einer Stabsstelle. In den wöchentlich oder 14-tägig statt findenden Gruppensitzungen ist er verantwortlich für den fachmännischen Methoden/ Werkzeugeneinsatz. Ein zumindest halbtags freigestellter KVP-Master koordiniert die Termine der Gruppensitzungen, ist für die Gesamtorganisation verantwortlich und berichtet im KVP-Board über die aktuelle Situation und gibt Empfehlungen für die Zukunft.

Das KVP-Team löst mit dem Moderator alle Probleme, für die sie verantwortlich ist. Probleme, die von der Gruppe nicht gelöst werden können/ dürfen, nimmt der Moderator/ Vorgesetzte zur Lösung mit zu den benachbarten Prozessabschnitten und zu den so genannten cross-functional Teams, in der Ebene über der KVP-Team. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle Probleme auf eine befugte Stelle im Unternehmen treffen und nachfolgend gelöst werden. Andererseits können Probleme, die in höheren Ebenen bemerkt werden, zur Lösung top down delegiert werden. Zusammen mit der Zielvereinbarung entsteht ein flächendeckendes Netz von Zielen und Problemlösungen. Eine Verknüpfung des KVP mit dem Vorschlagswesen ermöglicht es, die Leistung der KVP-Teams auch monetär anzuerkennen.

Mittlerweile ist KVP in vielen Unternehmen eingeführt und dort fest etabliert oder war es zumindest. Denn KVP ist kein perpetuum mobile und nach anfänglichen Mobilisierungserfolgen flachte in vielen Unternehmen das Engagement sowohl im Management als auch bei den Mitarbeitern wieder ab. Häufige Ursachen dafür sind:

- Zielvereinbarung fehlt
- KVP-Board funktioniert nicht
- Änderungen in der Organisation
- Fehlende Zeit & Anerkennung für KVP
- von der Leitung nicht genügend unterstützt
- Klima und Führungsstil in der Organisation
- Themenpool leer oder wirtschaftlich unattraktiv
- Unsachgemäßer Methoden- und Werkzeugeinsatz
- Fehlende Bindung zwischen KVP-Team und Kollegen
- Zusammenspiel der verschiedenen KVP-Teams funktioniert nicht

Heute stehen viele Unternehmen vor der Entscheidung, KVP neu einzuführen oder einen bestehenden KVP zu revitalisieren.

Zusammenfassung

KVP ist eine Management-Philosophie zur Mobilisierung vieler Mitarbeiter, die in Gruppen organisiert und von einem Moderator angeleitet, Verschwendungen reduzieren und Probleme lösen. Leitlinien, Methoden und Werkzeuge helfen bei der praktischen Umsetzung. Das KVP-Board sorgt für die Einführung und Kontinuität des KVP. Die Integration von Führungskräften auf allen Ebenen sowie die Verknüpfung des KVP mit bestehenden Initiativen des Unternehmens sind wichtige Erfolgsfaktoren.