

MODUL S 8

KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS (KVP)

Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung	2
Baustein A: Grundlagen des KVP	4
Baustein B: Ein Einführungsmodell zum KVP	9
Baustein C: Methoden des KVP und ihre Anwendung	11
Literatur, Medien, Links, Materialien.	14
Schnittstellen zu anderen Modulen	16
Impressum	17

◀ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Modulbeschreibung

Um unternehmerisch erfolgreich zu sein, ist das Streben nach einer ständigen Verbesserung der Unternehmensleistung wichtige Voraussetzung. Die ständige Weiterentwicklung des Unternehmens erweist sich aber in der Praxis oft als schwierig.

Seit Mitte der 1990er Jahre gilt das Managementkonzept des »Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses« (im Folgenden: KVP), oft verbunden mit Gruppenarbeits- und Teamkonzepten, als zentraler Lernimpuls betrieblicher Verbesserungsstrategien [Kopp 2000].

Der KVP stellt dabei aber keine fertige Handlungsanleitung dar. Vielmehr ist es eine »handlungsorientierte Leitidee«, die die ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Beschäftigten eines Unternehmens – Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter – vorsieht [Imai 2001].

Als erstes wichtiges Element von KVP sind damit die Beschäftigten eines Unternehmens auszumachen. Insbesondere die Fachkräfte in einem Unternehmen sind eine Quelle ständiger Verbesserungen, die ein Unternehmen nicht liegen lassen darf. Denn die Beschäftigten:

- ▶ haben ein deutlich höheres Ausbildungsniveau als noch vor fünfzig Jahren;
- ▶ wollen ihre Arbeit und ihre Arbeitsumgebung selbst mitgestalten;
- ▶ wollen die Qualität ihrer Arbeit verbessern, um
- ▶ ihren Arbeitsplatz zu sichern und nach der Arbeit zufriedener nach Hause zu gehen.

Ein zweites wichtiges Element des KVP ergibt sich aus der Suche nach Verbesserungen, die nichts anderes ist als die Suche nach Verschwendungen aller Art und damit der achtsame Einsatz aller dem Unternehmen zur Verfügung stehender Ressourcen. Ein drittes Element des KVP ist die Prozessorientierung. Prozesse sind die grundlegende Betrachtungsweise der Abläufe eines Unternehmens. Qualität der Unternehmensleistungen und die Erfüllung der Kundenwünsche – als wichtigster Indikator für die Qualität von Unternehmensleistungen – sind nur über die Verbesserung der einzelnen Prozesse als Bestandteil des Gesamtprozesses zu erreichen. Für jeden Prozess eines Unternehmens gibt es idealerweise eine(n) verantwortliche(n) Beschäftigte(n), der/die über die ständige Suche nach Verbesserungen in seinem/ihrer Verantwortungsbereich zum KVP beiträgt.

Darüber hinaus ist KVP als handlungsorientierte Leitidee so angelegt, dass es zwar einen Anfang hat, aber kein Ende. Es ist stets zu fragen, ob der Prozess vor

KVP als »handlungs-
orientierte Leitidee«

KVP und soziale Nachhaltigkeit

KVP als ökologisch-ökono-
mische Nachhaltigkeit.

Siehe hierzu auch das Modul
S5 »Prozessmanagement«.

dem Hintergrund neu gewonnener Erfahrungen zu verbessern ist. KVP ist ebenfalls nicht als starres Konzept zu verstehen, sondern bietet die Möglichkeit verschiedene Managementmethoden – wie beispielsweise den »Selbst-Check Handwerk« – zu integrieren. Alle Managementmethoden bieten einen Beitrag dazu, die Unternehmensleistung in einer festgestellten Situation zu verbessern.

Einen KVP in ein Unternehmen einzuführen und dauerhaft umzusetzen, ist nicht einfach. Dies gilt insbesondere, wenn es um die Einführung der Methode in kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks geht. Das Modul »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)« will in diesem Zusammenhang Hinweise vermitteln, indem es zunächst die Grundlagen des KVP näher beleuchtet, ein Einführungsmodell vorstellt und darauf aufbauend einige grundlegende Methoden des KVP näher erläutert.

Dementsprechend besteht das Modul »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)« aus den folgenden Bausteinen:

- ▶ **Baustein A:**
Grundlagen des KVP,
- ▶ **Baustein B:**
Ein Einführungsmodell zum KVP und
- ▶ **Baustein C:**
Methoden des KVP und ihre Anwendung.

KVP hat einen Anfang, aber kein Ende.

Zum »Selbst-Check Handwerk« siehe auch Modul B2 »Selbst-Check Handwerk«.

Baustein A: Grundlagen des KVP

Relevante Stichworte:

KVP und KAIZEN, Deming-Kreis, Verschwendungssuche, Prinzipien und Leitlinien des KVP.

In diesem Baustein erfahren Sie:

- welchen Zusammenhang es zwischen dem europäischen KVP-Ansatz und dem japanischen KAIZEN gibt,
- warum Verschwendungssuche ein zentrales Anliegen von KVP ist und
- welche Prinzipien und Leitlinien beim KVP zu beachten sind.

KVP und KAIZEN

KVP hat seine Wurzeln in der japanischen Management-Praxis der 1950er und 1960er Jahre. Unter dem Begriff KAIZEN (kai=ändern und zen=das Gute) bedeutet es, »das Gute zu verbessern« oder »Veränderung zum Besseren«. Mit der Suche nach ständigen Verbesserungen und einer hohen Quote der Teamarbeit, brachten sich die japanischen Autobauer an die Spitze der internationalen Automobilindustrie in puncto Produktivität und Qualität.

Grundsätzliche Annahme von KAIZEN ist, dass jedes System vom Zeitpunkt seiner Errichtung dem Verfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird [Kostka/Kostka 2007]. Mit gleicher Bedeutung wird KAIZEN im Deutschen als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) übersetzt.

Übertragen auf den Ansatz einer »handlungsorientierten Leitidee« will KVP die Qualität und Produktivität kontinuierlich und konsequent in kleinen Schritten erhöhen. Die Durchführung des KVP orientiert sich grundlegend an dem PDCA-Zyklus oder Deming-Kreis, der die Vorgehensweise mit Planen, Durchführen, Checken und Agieren beschreibt (vergleiche hierzu Abbildung 1). Der PDCA-Zyklus ist eine andere Form der Darstellung des RADAR-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung, der aber im Ergebnis zu gleichen Aussagen gelangt.

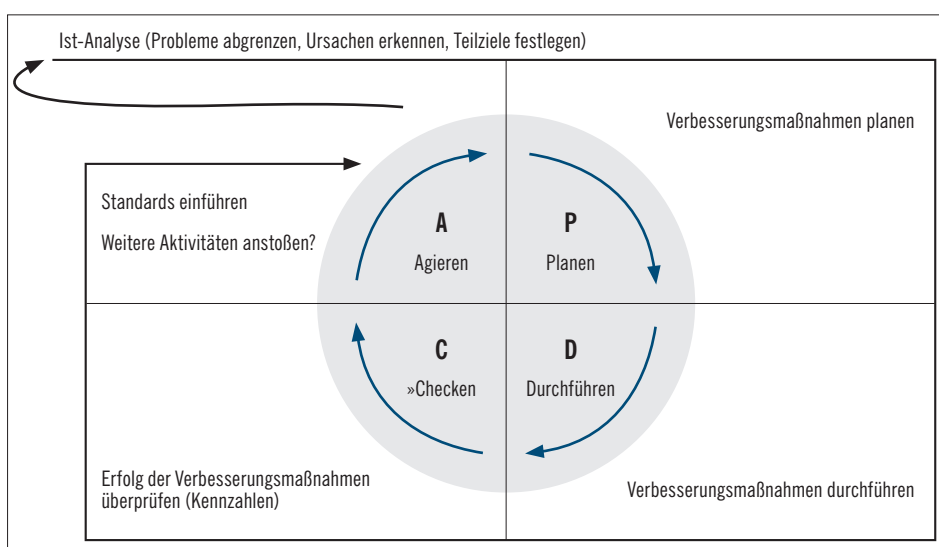


Abbildung 1: Deming-Kreis und KVP [eigene Darstellung nach Kostka/Kostka 2007]

S8-A1: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

KVP orientiert sich am PDCA-Zyklus.

Siehe auch Modul B2 »Selbst-Check Handwerk« und Modul S5 »Prozessmanagement«.

S8-A2: »Selbst-Check Handwerk« und KVP

Einige weitere konkrete Methoden des KVP werden in Baustein C vorgestellt.

Die Vielfalt der unter dieser Vorgehensweise anwendbaren Methoden, Instrumente und Werkzeuge ist groß. KVP ist ein ganzheitlicher Ansatz der Unternehmensverbesserung, der dazu verpflichtet das in einem Unternehmen vorhandene Wissen und Können (Kenntnisse und Fertigkeiten) konsequent und methodisch einzusetzen. Ein wichtiger Vorteil des Einsatzes von KVP ist das Aufdecken von Verschwendungen in jedem Bereich des betrachteten Unternehmens.

Verschwendung und deren Reduzierung sind zentrales Anliegen des KVP. Als Verschwendung wird alles angesehen, was nicht unmittelbar der Wertschöpfung des abzusetzenden Produktes oder der Dienstleistung dient oder dessen Kosten ohne Aussicht auf einen adäquaten Mehrerlös erhöht.

Dabei sind diejenigen Aktivitäten nicht wertschöpfend, die keine Werte schaffen bzw. das Schaffen von Werten ver- oder zumindest behindert. Beispiele hierfür sind:

- ▶ Lagerbestände;
- ▶ Abfälle, die bei der Leistungserstellung entstehen,
- ▶ Unordnung,
- ▶ Intransparenz,
- ▶ unklare Absprachen und Ziele und
- ▶ Funktionen des Produktes oder der Dienstleistung, die von den Kunden/-innen nicht gewünscht werden.

Allerdings bedeutet die Verschwendungssuche nicht, dass man Verschwendungen vollkommen beseitigen kann. Vielmehr ist es Ziel des KVP, den Blick für Verschwendungen zu schärfen und diese kontinuierlich zu verringern.

Prinzipien des KVP

Dem KVP können einige Prinzipien zugrunde gelegt werden. Diese lassen sich wie folgt beschreiben [Kostka/Kostka 2007, Witt/Witt 2007, Imai 2001, Seifert 1996]:

1. Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung

Veränderungen gehören zum Lauf der Dinge für natürliche Systeme. Die Natur passt sich ständig an neue Gegebenheiten an.

Geschieht die Anpassung aufgrund einer umfassenden Erneuerung in einem bestimmten Bereich, die meist revolutionär und umwälzend stattfindet und in der Regel ein einmaliger abgeschlossener Vorgang ist, dann spricht man von einer Innovation.

Ziel des KVP: Verschwendungen beständig verringern.

S8-A3: Prinzipien im eigenen Unternehmen – eine Gruppendiskussion.

Innovation: revolutionär, umwälzend, einmalig.

KVP: Kleinere Maßnahmen zur Stabilisierung und Verbesserung.

Um einen durch eine Innovation erreichten Stand zu erhalten, bedarf es meist einer Reihe von kleineren Aktivitäten oder Maßnahmen, um den neuen Zustand zu stabilisieren und dann auch zu verbessern. Diese Vorgehensweise lässt sich als den bereits beschriebenen KVP wieder erkennen. Von Bedeutung ist hierbei, dass so beschriebene Innovationen und KVP sich nicht ausschließen, sondern vielmehr ergänzen. Veranschaulicht ist diese Grundidee des KVP in Abbildung 2.

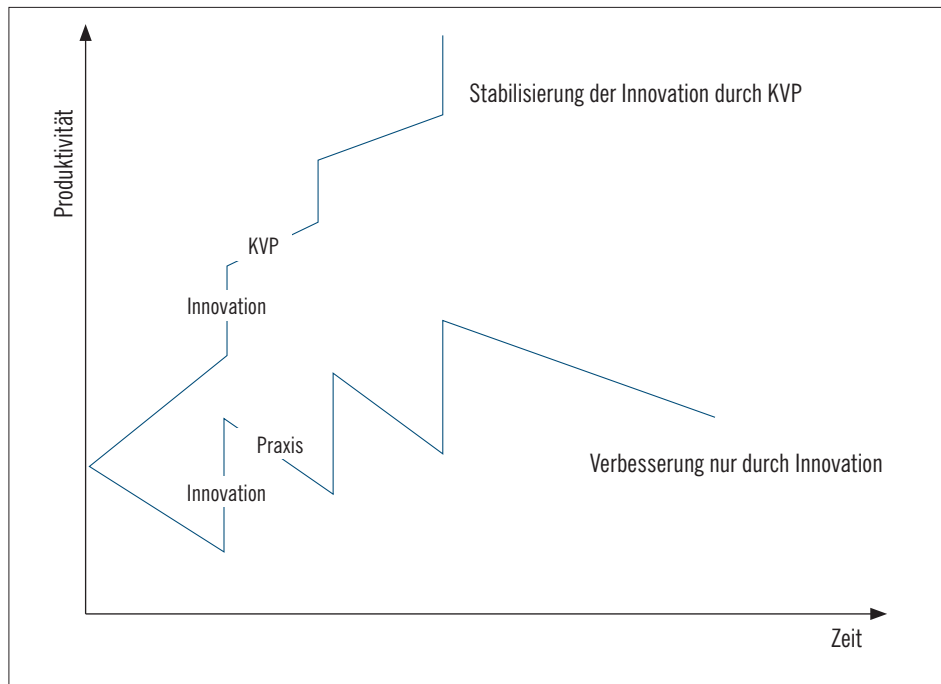


Abbildung 2: Innovationen und Verbesserungen [Kostka/Kostka 2007, S. 18]

Innovationen und Verbesserungen in den Geschäftsprozessen steigern die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, indem sie die innerbetrieblichen Abläufe verbessern und hier zu Kosteneinsparungen führen. KVP beinhaltet dadurch eine Orientierung an den Grundansätzen nachhaltigen Wirtschaftens an sich.

2. Orientierung an den Beschäftigten

Kerngedanke des KVP ist es, dass Beschäftigte

- ▶ über Fähigkeiten verfügen, zur ständigen Verbesserung der Geschäftsabläufe beizutragen,
- ▶ Experten/-innen an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen sind, die die Probleme ihrer jeweiligen Prozessabschnitte am besten kennen und passende Lösungsansätze entwickeln können [Hutwelker o.J.].

Siehe hierzu auch das Modul B1 »Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk – eine Einführung«.

Hohe Identifikation und Motivation der Beschäftigten sind notwendige Voraussetzungen für nachhaltiges Wirtschaften.

KVP basiert auf einem reiferen Menschenbild, das auf hoch ausgebildeten Fachkräften beruht. Deren Einbeziehung in den Prozess der ständigen Verbesserung führt zu einer hohen Identifikation mit den Unternehmenszielen sowie gleichzeitig zu einer hohen Motivation. KVP kann eine Grundlage sein, um zwischen Führungskräften und Beschäftigten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

3. Prozess- und Ergebnisorientierung

Um eine nachhaltige und langfristige Gewinnoptimierung zu erzielen, ist mit dem KVP auch eine Orientierung an den Ergebnissen und an den Prozessen verbunden [Kostka/Kostka 2007]. Prozesse müssen von den Beschäftigten selbst durchdacht und veranschaulicht werden, bevor sie verbessert werden können und das Ergebnis in bestmöglicher Qualität bei den Kunden/-innen ankommt.

4. Qualitätsorientierung

Mit der Prozess- und Ergebnisorientierung einhergehend beinhaltet KVP auch eine Verpflichtung zur Qualität. KVP als Handlungsorientierung ist eine Aufforderung an alle Unternehmensbereiche dauerhaft Qualitätsverbesserungen anzustreben.

5. Kundenorientierung

Wenn man sich an Prozessen, Ergebnissen und Qualität der von einem Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen orientiert, so geschieht dies im Hinblick auf die Zufriedenstellung der Bedürfnisse der Abnehmer/-innen – also der Kunden/-innen.

6. Transparenz- und Faktenorientierung

Prozesse transparent zu gestalten, ist beim KVP zugleich Weg und Ziel. Erst durch transparente Arbeitsabläufe wird deutlich an welcher Stelle Zeit, Bewegungen, Platz oder Ressourcen verschwendet werden. Eng verbunden mit der Transparenz ist die Orientierung an den Fakten. Verschwendungen und Probleme können anhand von Messgrößen oder Kennzahlen festgestellt werden und eine Verringerung oder Beseitigung können angestrebt werden. Durch Kennzahlen können konkrete Ziele gesetzt werden und zur Zielerreichung durchgeführte Verbesserungsmaßnahmen klar und präzise formuliert werden.

Zum Prozessdenken siehe auch Modul S5 »Prozessmanagement«.

Zur Kundenorientierung siehe auch Modul S2 »Kundenbedürfnisse«.

Zu Messgrößen und Kennzahlen siehe Modul S7 »Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung« sowie Modul S5 »Prozessmanagement«.

Ergänzende Leitlinien des KVP – eine Zusammenfassung

Die grundsätzlichen Prinzipien, die im vorherigen Abschnitt beschrieben wurden, lassen sich anhand der folgenden einfach zu befolgenden Leitlinien für Führungskräfte zusammenfassen bzw. ergänzen [Nach Hutwelker o.J.]:

- ▶ Zielgerichtet arbeiten,
- ▶ »Vor Ort gehen«,
- ▶ Probleme begrüßen,
- ▶ In Daten sprechen,
- ▶ Prozesse beherrschen,
- ▶ Verbessern und Erhalten sowie
- ▶ Zusammenarbeiten.

Zwei dieser Leitlinien sind im Folgenden noch einmal aufzugreifen, weil sie in Bezug auf Handwerksbetriebe Aspekte enthalten, die stärker betont werden müssen.

»Vor Ort gehen«

Um die Ursache von Problemen erkennen zu können, begibt man sich am besten dorthin, wo die Wertschöpfung stattfindet. Nur »vor Ort« können Informationen über die aktuelle Situation und eventuelle Fortschritte gesammelt werden.

Es ist in Handwerksbetrieben zwar normal, dass ein enges Arbeitsverhältnis zwischen Inhaber/-innen und Beschäftigten besteht, vor allem deswegen weil ein großer Teil der Betriebsinhaber/-innen noch vollaktiv im Tagesgeschäft mitwirkt. Zu beachten ist allerdings, dass man den Beschäftigten vor Ort das Gefühl vermittelt, sie zu unterstützen und ihnen Hilfe anzubieten. Dies ist in Handwerksbetrieben oft problematisch.

Probleme begrüßen

»Vor Ort« zu gehen, setzt auch ein wertfreies Problemverständnis voraus. Bei der Arbeit können zwangsläufig Probleme auftreten. Probleme sind aber immer auch Ansatzpunkte, etwas gezielt zu verbessern. Auf gar keinen Fall sollte den Beschäftigten das Gefühl vermittelt werden, dass Probleme nicht geduldet werden. Das könnte zur Folge haben, dass Probleme unsystematisch behandelt oder unter den Teppich gekehrt werden.

S8-A4: Was man am Computer
nicht sehen kann ...

Vor Ort Unterstützung und
Hilfe anbieten.

Siehe hierzu die beiden Projekte »Ziellauf« und »Klar sehen, offen reden, fair handeln« der LGH. Informationen unter www.lgh.de.

Nur wo Probleme offen erkannt
werden können und dürfen,
kommt es zu Verbesserungen.

Baustein B: Ein Einführungsmodell zum KVP

Relevante Stichworte: Einführung und dauerhafte Förderung von KVP, Sensibilisierungsphase, Startphase, Umsetzungsphase, Stabilisierungsphase

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie Sie bei der Einführung von KVP in den betrieblichen Alltag vorgehen können,
- was dabei zu beachten ist und
- welche Phasen eines einfachen Einführungsmodells zu bedenken sind.

Die Umsetzung von KVP in den betrieblichen Alltag stellt eine große Herausforderung dar, insbesondere wenn es um kleinere und mittlere Unternehmen des Handwerks geht. Da es dabei auch um die Veränderung von beobachtbarem Verhalten geht, ist die Einführung und Umsetzung immer auch mit einem langen und teilweise langwierigen Prozess verbunden.

Die Einführung und die dauerhafte Förderung des KVP bedarf dementsprechend eines strukturierten Vorgehens, welches sich in Phasen unterteilen lässt [Nach Kostka/Kostka 2007].

Sensibilisierungsphase

Um überhaupt Veränderungen hin zu einem KVP bewirken zu können, muss die Unternehmensleitung für eine volle Unterstützung gewonnen werden.

Die Unternehmensleitung (im Handwerk überwiegend die Betriebsinhaber/-innen) muss sich daher über die Ziele und die Vorgehensweisen von KVP, den Ressourcenbedarf und die notwendigen Meilensteine mit Ergebniskriterien für die Einführung von KVP informieren und darauf aufbauend eine Entscheidung treffen.

Für die Information über und die Umsetzung von KVP bedarf es meist externer Unterstützung. Hierfür können Handwerksbetriebe die Betriebsberater/-innen ihrer Handwerkskammern ansprechen, mit denen dann gemeinsam entschieden werden kann, wie die Informationen zu erhalten sind und wer noch einzubeziehen ist.

Startphase

Da KVP ein Vorhaben ist, in dem alle Beschäftigten eines Unternehmens einbezogen werden sollen, müssen Schritte unternommen werden, diese »an Bord zu holen«.

Nach der Feinplanung einer Umsetzung von KVP in die Abläufe eines Betriebes und der Einbindung externer Berater/-innen muss daher das Vorhaben den Beschäftigten näher gebracht werden. Dies muss möglichst frühzeitig und umfassend geschehen. Beispielsweise kann zwei bis vier Wochen vor einer Auftaktveranstaltung eine zielgruppenspezifische Information erfolgen, bspw. über einen Aushang am schwarzen Brett (falls vorhanden) oder eine E-Mail.

S8-B1: Einführungsmodell zum KVP

Alternative und ergänzende Vorgehensweisen zur Einführung von KVP finden sich in [Handelsblatt 2005] sowie in [Wahren 1998].

S8-B2: Was ist bei der Einführung von KVP zu bedenken?

Wege interner Kommunikation können Modul S6 »Interne Unternehmenskommunikation« entnommen werden.

Empfehlenswert kann es in dieser Phase auch sein, dass einige Beschäftigte (Freiwillige oder Interessierte) bereits vorher ausgewählt werden, denen die notwendigen Kompetenzen vermittelt werden, damit diese den KVP-Gedanken in den Betrieb hineinbringen.

Eine Auftaktveranstaltung kann dann zum einen zur gezielten Information aller Beschäftigten dienen, in der aber auch Rückfragen zum Zweck des KVP und zur weiteren Vorgehensweise beantwortet werden. Die Auftaktveranstaltung dient auch dazu, auf eine erste gemeinsame Verschwendungssuche mit den Beschäftigten zu gehen. Man erreicht damit, dass man Grundlagen des KVP praxisnah vermittelt und dadurch intellektuelle und emotionale Akzeptanz erzielt.

Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase beginnt der Einbau von KVP-Methoden in die betrieblichen Prozesse.

Stabilisierungsphase

KVP ist ein Prozess ohne Ende. Es soll damit zu einem akzeptierten Bestandteil täglicher Arbeit aller Beschäftigten werden. Ein wichtiger Beitrag dazu entsteht, wenn die Unternehmensleitung die Umsetzung des KVP mit der Einführung einer anforderungsgerechten Aufbau- und Ablauforganisation verbindet, die es mit wenig Aufwand ermöglicht, den KVP an den Orten der jeweiligen Prozesse zu lenken und zu dokumentieren.

S8-B3: Planen Sie eine interne
Auftaktveranstaltung!

Zu den Methoden
siehe Baustein C.

Baustein C: Methoden des KVP und ihre Anwendung

Relevante Stichworte: Verschwendungssuche, 5A-Aktion, Zielvereinbarung, Visuelles Management

In diesem Baustein erfahren Sie: • welche Methoden bei der Einführung und Durchführung von KVP angewendet werden können.

Verschwendungssuche

Bei der Verschwendungssuche geht es darum am Ort der Wertschöpfung Verluste oder Verschwendungen zu identifizieren. Meist handelt es sich dabei um kleine »Energiefresser«, die die jeweiligen Verursacher/-innen nicht mehr wahrnehmen, weil sie bereits zur Gewohnheit geworden sind. Die Verschwendungssuche kann damit innerbetrieblich zur Reduzierung unnötigen Ressourcenverbrauchs und damit zur Steigerung eines nachhaltigeren Wirtschaftens beitragen. Insgesamt können sieben Verschwendungsarten beobachtet werden, die in folgender Übersicht zusammengefasst sind.

Produktionsbereich	Büro- und Verwaltungstechnik
Überproduktion	Doppel- und Mehrfacharbeit
Bestände	Bestände
Transport	Wege
Wartezeit	Warte- und Liegezeit
Herstellung	Bearbeitungs- und Suchzeiten
Bewegung	Arbeitsplatzgestaltung
Fehler	Fehler

Tabelle: Verschwendungsarten [Quelle: Kostka/Kostka 2007]

Überproduktion

Hiermit ist eine Produktion über das für die Kunden/-innen benötigte Maß hinaus gemeint. Ein anderer Begriff dafür ist der Begriff der »Blindleistung«.

(Umlauf-)Bestände

Für Bestände muss ein Lager eingerichtet werden, was entsprechende Kosten verursacht.

Transport

Etwas zu transportieren gehört nicht zu den wertschöpfenden Prozessen. Alles, was nicht zu den wertschöpfenden Prozessen und Kosten verursacht, muss grundsätzlich überprüft werden.

Warte- und Liegezeiten

Warte- und Liegezeiten entstehen durch eine nicht ausreichende Verfügbarkeit von Betriebsmitteln, Materialien und/oder Information. Beschäftigte und Maschinen sind dann nicht entsprechend ausgelastet, sodass nicht die bestmögliche Wertschöpfung erreicht werden kann.

S8-C1: Methoden des
KVP im Überblick

Verschwendung im Herstellungsprozess

Diese entstehen, wenn der Prozess der Leistungserstellung nicht optimal ist und ein einfacherer und schnellerer Weg der Herstellung ungenutzt bleibt.

Unnötige Bewegungen

Mit Hilfe von Änderungen der Arbeitsplatzgestaltung kann es gelingen, Verschwendungen durch nicht notwendige Bewegungen zu beseitigen.

Fehler

Fehler in der Leistungserstellung können durch mangelnde Konzentration oder Unachtsamkeit entstehen. Sie führen zu einer geringeren Qualität der Unternehmensleistungen und können bei den Kunden/-innen eine Unzufriedenheit hervorrufen.

5A-Aktion

Die Methode »5A-Aktion« zielt auf alte Tugenden. Beschäftigte des Unternehmens sollen danach streben, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz herzustellen. 5A bezieht sich dabei für den/die Einzelne(n) auf das Folgende:

► Aussortieren

D.h. das Unterscheiden von am Arbeitsplatz notwendigen und unnötigen Arbeitsmitteln und das Aussortieren des Unnötigen.

► Aufräumen

D.h. das Ordnen der notwendigen Arbeitsmittel am Arbeitsplatz, sodass sie stets gut sortiert und griffbereit sind.

► Arbeitsplatz sauber halten

D.h. den geordneten Arbeitsplatz mit den notwendigen Arbeits- und Hilfsmitteln stets sauber halten und pflegen.

► Allgemeine Standards erarbeiten

D.h. Standards, Regeln und Vorschriften erarbeiten und danach streben diese einzuhalten.

► Alle Punkte einhalten und ständig verbessern

D.h. sich selbst zu disziplinieren, die oben genannten Punkte einzuhalten und zur Gewohnheit werden lassen sowie eine ständige Verbesserung des Arbeitsumfeldes anzustreben.

S8-C2: Verschwendungssuche
»vor Ort«

Zusammenfassend kann man sagen: »Die 5A-Aktion« zielt darauf ab, den Arbeitsplatz ständig instand zu halten, sodass mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten vorhanden ist.

Zielvereinbarung

Mit Hilfe von Zielvereinbarungen kann die Motivation der Beschäftigten zur Teilnahme an Verbesserungsaktivitäten erhöht werden. Es führt zu einer Identifikation mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen, weil für jede(n) im Prozess der Zielvereinbarung deutlich wird, welche Rolle er/sie in seinem/ihrer Aufgabenbereich spielt und welchen Beitrag der/die einzelne Beschäftigte für den Unternehmenserfolg spielt. Dadurch werden die sozialen Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens angesprochen, mit dem Ergebnis, dass jede(r) Beschäftigte bestrebt sein wird zum (zukunfts-fähigen) Unternehmenserfolg beizutragen.

Notwendige Voraussetzung für den Erfolg von Zielvereinbarungen ist aber, dass diese nicht von oben für den jeweiligen Prozessverantwortlichen diktiert werden, sondern gemeinsam mit den Beschäftigten in (mehreren) Workshop(s) diskutiert und vereinbart werden.

Eine weitere Bedingung ergibt sich auch daraus, dass jeder Beschäftigte über die Betriebsabläufe im Unternehmen erweiterte Kenntnis haben muss. Durch Zielvereinbarungsprozesse können die Transparenz und das Wissen über das Unternehmen gesteigert werden.

Eine gute Übersicht über den Zusammenhang zwischen Motivation und Zielvereinbarung sowie das Vorgehen zur Einführung liefert [Stroebe/Stroebe 2006].

Visuelles Management

Ein weiterer Beitrag zur Transparenz in einem Unternehmen kann durch »Visuelles Management« erfolgen. Die Verschwendungssuche vor Ort und das Markieren von Verschwendungen mit beispielsweise Klebezetteln ist ein erstes einfaches Beispiel von »Visuellem Management«.

Darüber hinaus gehören aber auch alle Darstellungen von Zielen, zu Papier gebrachte Analysen des Ist-Zustandes, erkannte Probleme, Arbeitsanweisungen und –hinweise sowie Standards. Es handelt sich dabei um eine Sammlung von Informationen, die möglichst bildlich »vor Ort« angebracht werden.

Ziel ist es, allen Beschäftigten im Unternehmen an den jeweiligen Orten der Wertschöpfung einen realen Überblick am Ort des Geschehens zu geben.

Zu Zielformulierungen siehe auch die Hinweise in den Modulen S4 »Marketing-Konzept«, S5 »Prozessmanagement« und S7 »Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung«.

S8-C3: Zielvereinbarung mit Prozessübersicht

S8-C4: KVP-Schautafel anschaulich gestalten

Literatur, Medien, Links, Materialien

Literatur

Verwendete Literatur

Graßler, A. (o.J.): KVP – das europäische Kaizen, unter: www.bpm-guide.de/articles/16 (Stand: 26.03.2007).

Hutwelker, R. (o.J.): Hard & Soft Facts zur Prozessverbesserung – Teil 1: KVP, unter: www.bpm-guide.de/articles/22 (Stand: 26.03.2007).

Imai, M. (2001): KAIZEN – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 7. Aufl., München.

Kopp, R. (2000): Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein: Die Initiierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) als Zukunftsaufgabe von Führungskräften, in: Jetter, F. u.a (2000, Hg.): Managementkompetenz für Führungskräfte. Das Handbuch zur Personalführung und Personalentwicklung, Hamburg, S. 367–379.

Kostka, C./Kostka, S. (2007): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP, 3. völlig Neubearb. Aufl., München.

Seifert, J./Kraus, R. (1996): Mitarbeiter-Gruppen; KAIZEN erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen, 3. Aufl., Offenbach.

Westdeutscher Handwerkskammertag (o.J.): Managementsysteme in Handwerksbetrieben. Ein Leitfaden zur Einführung Prozessorientierter Integrierter Managementsysteme für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks, Düsseldorf.

Witt, J./Witt, T. (2006): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, Frankfurt a.M.

Weiterführende Literatur

Handelsblatt (2005, Hg.): Handelsblatt Management Bibliothek. Band 11: Die besten Checklisten für Manager A-K, Frankfurt a.M./New York.

RKW Köln (1999, Hg.): Erfolgreich durch Lernen, Köln.

Stroebe, A./Stroebe, R. (2006): Motivation durch Zielvereinbarungen. Engagement in der Arbeit. Erfolg in der Umsetzung, Frankfurt a.M.

Wahren, H.-K. (1998): Erfolgsfaktor KVP. Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren, München.

Links

www.activepartner.de

www.bpm-guide.de

www.lgh.de

Materialien

Baustein A: Grundlagen des KVP

S8-A1: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

S8-A2: Nachhaltigkeits-Selbstbewertung und KVP

S8-A3: Prinzipien im eigenen Unternehmen – eine Gruppendiskussion.

S8-A4: Was man am Computer nicht sehen kann ...

Baustein B: Ein Einführungsmodell zum KVP

S8-B1: Einführungsmodell zum KVP

S8-B2: Was ist bei der Einführung von KVP zu bedenken?

S8-B3: Planen Sie eine interne Auftaktveranstaltung!

Baustein C: Methoden des KVP und ihre Anwendung

S8-C1: Methoden des KVP im Überblick (PPP)

S8-C2: Verschwendungssuche »vor Ort«

S8-C3: Zielvereinbarung mit Prozessübersicht

S8-C4: KVP-Schautafel anschaulich gestalten

Schnittstellen zu anderen Modulen

Das Modul S8 »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)« hat Schnittstellen zu folgenden Modulen:

B2: »Selbst-Check Handwerk«

S1: »Leitbild/Strategie«

S2: »Kundenbedürfnisse«

S3: »Zukunftsfähige Geschäftsfelder«

S4: »Marketing-Konzept«

S5: »Prozessmanagement«

S6: »Interne Unternehmenskommunikation«

S7: »Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung«.

Impressum

Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)
Sternwartstrasse 27–29
40223 Düsseldorf
Tel: (02 11) 30 07-700
Fax: (02 11) 30 07-900
E-Mail: whkt@handwerk-nrw.de
Internet: www.handwerk-nrw.de

Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten

Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow,
Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)

Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.

Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).