



KVP

Kontinuierliche Verbesserung

Voraussetzungen und Probleme bei der Umsetzung

KVP und KAIZEN

Die beiden Begriffe werden oft gleich gesetzt, obwohl sie streng genommen nicht völlig gleichbedeutend sind.

Der Begriff **KVP** steht für 'Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess' und wurde in den 1980-er Jahren als wesentlicher Bestandteil der japanischen Management-Philosophie Kaizen entwickelt.

Kaizen stammt aus dem Japanischen und bedeutet 'Veränderung zum Besseren'. Kaizen wird häufig als umfassendes Managementkonzept verstanden, das alle Bestrebungen zur Verbesserung betrieblicher Leistungsstandards zusammenfasst.

Ständige Verbesserung

Die Forderung nach **ständiger Verbesserung** ergibt sich aus den Kapiteln 5.1 und 8.5.1 der DIN EN ISO 9001, wo dies im Sinne einer Selbstverpflichtung der Leitung und deren Umsetzung und Überwachung durch die Organisation vorgegeben wird. Ähnliches gilt für vergleichbare oder gar übergeordnete Normen.

Doch eigentlich ergibt sich dieser Bedarf aus dem Markt bzw. dem Wettbewerb heraus. Letztendlich werden nur die Unternehmen langfristigen Erfolg haben, die sich weiterentwickeln und ständig verbessern. Denn auch hier gilt: Gleichstand ist Rückschritt. Und dies können sich Unternehmen, die nicht gerade Monopolstellung haben, unter den heutigen Marktbedingungen praktisch nicht mehr leisten.

KVP- Methoden

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von KVP-Methoden, wie z.B.

- ▣ Kundenorientierung
- ▣ TQM, Qualitätstechniken
- ▣ Kennzahlensysteme
- ▣ BVW, KVP
- ▣ Qualitätszirkel
- ▣ Gruppenarbeit, Workshops
- ▣ 5S- bzw. 5A- Methode
- ▣ Kanban
- ▣ Just-in-Time, Just-in-Sequence u.a., welche unter dem sogenannten Kaizen-Schirm vereint sind und als Verbesserungs-Tools zur Verfügung stehen.

Voraussetzungen für KVP

Die Trägheit und das ureigentliche Bestreben von Organisationen nach Stabilität und Kontinuität widerspricht natürlich der Forderung nach ständiger Verbesserung.

Hier liegt folglich der erste Ansatzpunkt zur erfolgreichen Umsetzung. Denn KVP benötigt ständigen Einsatz und Flexibilität, sonst mangelt es an Ergebnissen bei der Umsetzung oder der gesamte Verbesserungsprozess kommt zum Erliegen.

Zu den elementaren Voraussetzungen für KVP gehören das Bekenntnis des Führungskreises zum KVP-Prozess und die Schaffung der dafür erforderlichen Unternehmenskultur.

Dies schließt die Bereitstellung der dafür notwendigen personellen u. finanziellen Ressourcen sowie eine wirksame Unterstützung und öffentliche Anerkennung von Teamarbeit und Ideen der Mitarbeiter ein.

Weitere wichtige Voraussetzungen:

- ☛ freiwillige Beteiligung der KVP-Gruppenmitglieder
- ☛ regelmäßige Verfolgung und Bekanntmachung der Erfolge
- ☛ Schaffung der Verbindung zu übergreifenden Zielen, idealerweise durch Nutzung von Kennzahlen
- ☛ Bereitschaft und Möglichkeit zur schnellen Umsetzung von Vorschlägen
- ☛ Ausbildung von KVP-Moderatoren und -Koordinatoren
- ☛ nachvollziehbare Begründung nicht realisierter Verbesserungsmaßnahmen
- ☛ KVP sollte nie in Verbindung zu einem Abbau von Arbeitsplätzen stehen

KVP-Arten

Prinzipiell ist KVP ein Programm zur Prozessverbesserung, welches sich durch eine breite Mobilisierung der betroffenen Kollegen stetig um kleinere Verbesserungen des eigenen Prozessabschnitts kümmert.

Je nach Problemgröße und Dauer unterscheidet man dennoch üblicherweise in 3 KVP-Arten:

- Mitarbeiter-/Sofort-KVP
- KVP-Workshops (Themen-KVP)
- KVP-Projekte (Management-KVP)

Umsetzungsprobleme

Zu Umsetzungsproblemen oder gar zum Scheitern von KVP kommt es vor allem wenn die nebenstehenden Voraussetzungen, speziell die elementaren, nicht geschaffen werden.

- Zu den häufigsten Fehlern bei der Umsetzung gehören aber u.a. auch
- Umsetzungsverantwortung wird (nur) den Ideengebern übertragen
 - Ideengeber werden nicht oder zu wenig eingebunden
 - mangelnde Anerkennung
 - fehlende Standardisierung der Abläufe zur Umsetzung
 - Bearbeitung zu vieler Ideen bzw. Projekte ohne (zügigen) Abschluss.

Lessons learned

Zuletzt ist es auch wichtig, aus den positiven und den negativen Erfahrungen voriger Projekte zu lernen und zu profitieren. Umso wichtiger sind deshalb die Aufbereitung und Bereitstellung dieses Wissens für nachfolgende Projekte.