



Leseprobe

Handbuch QM-Methoden

Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

ISBN (Buch): 978-3-446-43558-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-43586-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43558-2>

sowie im Buchhandel.

## 5.3 Voraussetzung für KVP

KVP ist keine Gruppenarbeitsmethode, über die man nach kurzem Ausprobieren sagen kann: „Das hat bei uns nicht funktioniert“, weil man sich schnelle Erfolge erhoffte. KVP auf einzelne Methoden zu reduzieren, weil diese bei Toyota so angewendet werden, ist genauso falsch. KVP setzt eine Geisteshaltung voraus, die auf langfristige, dauerhafte und nachhaltige Erfolge zielt. KVP ist dabei nicht verschieden von Change Management; es ist vielmehr das kontinuierliche Arbeiten am Wandel, in kleinen Schritten. Die Geisteshaltung, die KVP voraussetzt, ist geprägt durch:

- Überzeugung zur fundamentalen Veränderung,
- Weitblick und ein klares Ziel,
- respektvolle und verbindliche Kommunikation,
- Beharrlichkeit, Konsequenz und Geduld.

Die Bereitschaft zur Veränderung entsteht meist erst durch die Erkenntnis, dass der Status quo unweigerlich in die Katastrophe führt. Um mit dieser Situation umgehen zu können und bisher unbekannte Potenziale zu erschließen, ist häufig ein Perspektivenwechsel notwendig, verbunden mit einem Reflektieren von Werten und Glaubenssätzen.

Es ist die Aufgabe der obersten Führung, nicht nur der von Stabsstellen, mit Weitblick am Kunden orientiert klare Ziele zu formulieren. Erst wenn von der Geschäftsführungsebene nachhaltige Veränderung überzeugend angestrebt wird, kontinuierliche Verbesserungen aller Aktivitäten eingefordert werden und die Erfolge transparent nachvollziehbar sind, können die Mitarbeiter zielgerichtet Verbesserungsmaßnahmen generieren und entsprechende Methoden einsetzen.



Zwar haben sich Entscheidungsstrukturen in den letzten ca. 15 Jahren sehr stark verändert. Auch das Maß an eigenverantwortlichem Handeln hat erheblich zugenommen. Dennoch werden die Ursachen vieler in den Geschäftsprozessen befindlicher Probleme aufgrund von Intransparenz sowie durch schlecht strukturierte Regelkommunikation entweder nicht erkannt oder naheliegende Lösungen nicht gefunden.

Ebenfalls aus Intransparenz und fehlendem Respekt werden diese Probleme meistens nicht von den Betroffenen vor Ort analysiert und gelöst, sondern von übergeordneten Führungskräften, in Betriebsbüros oder von betriebsfremden Beratern, was häufig nicht nur ineffizient ist, sondern zu Frustration und Desinteresse seitens der Mitarbeiter vor Ort führt.

Führungskräfte sollten sich von der Vorstellung verabschieden, dass es lediglich der zeitlich begrenzten Beschäftigung eines Beraters bedarf, um die möglicherweise jahrelang unbeteiligten Mitarbeiter zu motivieren, interdisziplinär eng kooperierende Arbeitsgruppen zu bilden und eigeninitiativ Probleme zu lösen. Führungskräfte brauchen die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten, denn sie müssen ihren Mitarbeitern vorleben, was sie von ihnen erwarten. Es erfordert Beharrlichkeit, Konsequenz und Geduld, das kreative Potenzial aller Mitarbeiter methodisch nutzen zu wollen und zu können.

Die Voraussetzung hierfür ist nicht die Investition in teure und moderne Produktionsmittel, sondern der Wandel in den Köpfen aller Mitarbeiter und dies in besonderem Maße bei den Führungskräften, die eine neue Form der Kommunikation etablieren müssen.



**BEISPIEL:** Bei der Behr-Gruppe erfolgt die Festlegung der Standards dezentral in einem weltweiten Netzwerk. „Für die insgesamt acht Kernelemente des Behr-Produktionssystems haben wir sogenannte Champions benannt, deren Aufgabe es ist, die Weiterentwicklung ihres Methodenpaketes weltweit voranzutreiben. Dabei werden sie von Advisors aus unterschiedlichen Standorten unterstützt. Die Gesamtkoordination übernimmt die Zentrale. Wir führen drei- bis viermal im Jahr Championsmeetings durch, um die Festlegung neuer Standards übergreifend abzustimmen.“ (Hans-Jürgen Braun, Leiter Produktion der Behr-Gruppe, *Automobil-Produktion* September 2006, S. 48)

## 5.4 Zyklus des Verbesserungsprozesses

Das kontinuierliche Verbessern der Prozesse bedeutet für alle Unternehmensmitglieder, ständig etwas zu lernen, um einerseits flexibel auf sich permanent ändernde Anforderungen reagieren zu können, und andererseits das Bisherige immer weiter zu verbessern.

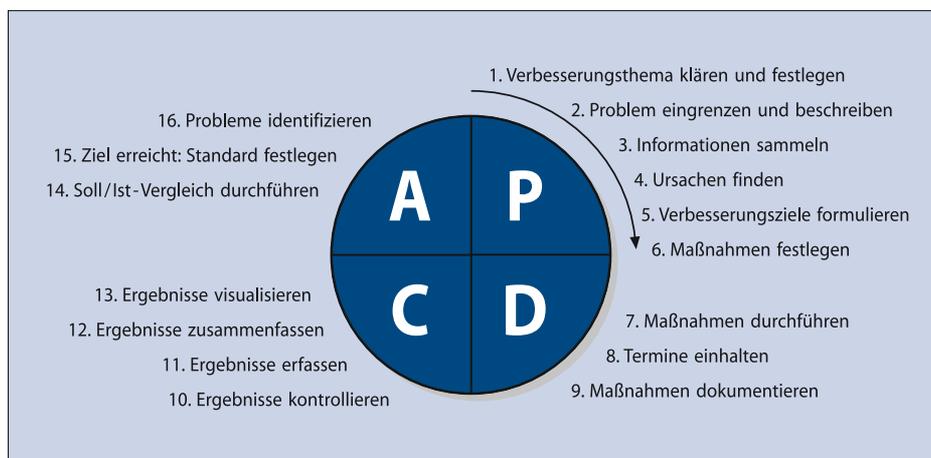


**BEISPIEL:** Bei dem Hamburger Metallbetrieb Fehrmann „stehen in der Gießerei und überall sonst im Betrieb Computerterminals, in die jeder eingeben soll, was nicht gut läuft oder besser laufen könnte“. (*brand eins* April 2010, S. 81)

KVP unterscheidet sich jedoch ganz entschieden von traditionellen Rationalisierungsaktionen, da es hier nicht um radikale Einschnitte, sondern um kleine, aber kontinuierliche Fortschritte geht. Die Vorgehensweise der kontinuierlichen Verbesserung beruht auf dem PDCA-Zyklus, der von Shewhart in den 30er-Jahren entwickelt und von Deming verbreitet wurde. Der PDCA-Zyklus steht für eine immer wiederkehrende Abfolge der vier Teilschritte:

- Planen (Plan),
- Durchführen (Do),
- Überprüfen (Check),
- Agieren bzw. Verbessern (Act),

wie sie in Bild 5.1 und Bild 5.6 dargestellt sind.



**BILD 5.6**  
PDCA-Zyklus

KVP bedient sich der systematischen Vorgehensweise des PDCA-Zyklus, um Verbesserungen initiieren, verfolgen und reflektieren zu können.

Der PDCA-Zyklus beginnt mit der Planungsphase. Zunächst wird das Verbesserungsthema formuliert und benannt. Hierzu wird das zu untersuchende Problem abgegrenzt, genau beschrieben und die Ursachen werden analysiert. „Warum ist das Thema ein Thema?“ Ein klar formuliertes Problem ist meist ein umgekipptes Ziel. Daraus lassen sich die wichtigsten zu erwartenden Ergebnisse, die größten Hindernisse sowie die ersten zur Lösung des Problems führenden Schritte ableiten. Um die Ursachen erkennen zu können, werden die entsprechenden Daten gesammelt. Erst auf dieser quantitativen Basis ist es möglich, die Verbesserungspotenziale eindeutig zu identifizieren, entsprechende Teilziele abzuleiten und Maßnahmen festzulegen. Dies ist auch die Voraussetzung, um die erzielten Verbesserungen im Laufe des KVP eindeutig für alle Mitarbeiter sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

Häufig wird der Datenerfassungs- und Auswertungsprozess in seinem Aufwand und in seiner Wichtigkeit für den gesamten Verbesserungsprozess unterschätzt. Die Gründe für den manchmal überproportional erscheinenden Aufwand sind die typischen Unzulänglichkeiten der historisch gewachsenen Betriebsdatenerfassungssysteme, wie z. B.:

- Daten sind nicht im gewünschten Umfang mit der notwendigen Zuverlässigkeit und Aktualität verfügbar,
- Daten lassen sich nicht direkt in der gewünschten Form auswerten,
- Daten sind widersprüchlich,
- Daten sind nicht auf herkömmlichen DV-Systemen gespeichert,
- Datenquellen sind nicht alle bekannt,
- Daten sind über das gesamte Unternehmen verstreut.

Wird die Erfassung und Auswertung der Ist-Daten nur teilweise oder gar nicht durchgeführt, ist der Erfolg des Verbesserungsprozesses aus folgenden Gründen fraglich:

- Es können keine Prioritäten festgelegt werden, welche Problemursachen als Erstes beseitigt werden müssen.
- Es können keine quantitativen Ziele festgelegt werden.
- Führungskräfte und Mitarbeiter können nicht nachhaltig überzeugt werden, dass die Ist-Situation verbessert werden muss.
- Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind nicht darstellbar.
- Erfolge umgesetzter Maßnahmen können nicht nachgewiesen werden.



Eine der wichtigsten Leitlinien im KVP ist daher, „in Zahlen, Daten und Fakten zu sprechen“ und auf Mutmaßungen zu verzichten. Ist dies nicht gewährleistet, so besteht die Gefahr, dass die gut gemeinten Versuche, den betrieblichen KVP in Gang zu bringen, zu nichts anderem als Frustration bei allen Beteiligten führen. Daher ist es unverzichtbar, ein wirksames Kennzahlensystem aufzubauen.

Auf das kennzahlenbasierte Festlegen der KVP-Ziele folgt in einem nächsten Schritt das Identifizieren möglicher Maßnahmen. Diese werden konkretisiert, um anschließend entsprechend ihren Erfolgswahrscheinlichkeiten, ihrem Aufwand und Nutzen bewertet werden zu können. Meist ist die Trennung zwischen dem Festlegen der Ziele und dem Identifizieren sowie der Bewertung potenzieller Maßnahmen nicht so streng möglich. KVP-Ziele werden teilweise in Abhängigkeit zu den möglichen Maßnahmen festgelegt, da die Erreichbarkeit der Ziele in einem absehbaren Zeitraum gewährleistet sein sollte.

In der Durchführungsphase des PDCA-Zyklus werden die ausgewählten Maßnahmen umgesetzt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass bei Bedarf nicht in die Planungsphase zurückgekehrt werden kann, um weitere Informationen zu beschaffen und die Maßnahmen zu überarbeiten.

Das Festlegen von Maßnahmen ist nur der erste Schritt auf dem Weg zum Ziel. Wichtig ist, dass das Erlahmen des anfänglichen Elans nicht das Umsetzen der geplanten Maßnahmen beeinträchtigt.



Hier hat sich die Verwendung von standardisierten Aktivitätenkatalogen (Bild 5.7) als äußerst erfolgreich erwiesen. Diese geben schnell Auskunft über den Ist-Stand und eignen sich hervorragend für die Visualisierung von Fortschritten.

Aktivitätenkatalog						
Nr.	Aktivität	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	An wen?	Fortschritt
1						⊕
2						⊕
3						⊕
4						⊕
5						⊕

Maßnahme geplant

Beginn der Umsetzung

Wirksamkeit in Prüfung

Maßnahme integriert

**BILD 5.7**  
Aktivitätenkatalog

In der Checkphase des PDCA-Zyklus werden die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen überprüft. Es wird untersucht, ob und wie die in der Planungsphase festgelegten Ziele erreicht wurden (Bild 5.6). Dafür werden die Ergebnisse kontrolliert, die Fortschritte erfasst und im Aktivitätenkatalog (Bild 5.7) visualisiert.

Bei regelmäßiger Erfolgskontrolle zeigt sich, ob die Ziele erreicht wurden. Ist dies nicht der Fall, wird geprüft, warum es zu Abweichungen kam. Die Ergebnisse dieser Analyse werden ebenfalls festgehalten. Misserfolge können für den KVP aufschlussreich sein.

Die Agierphase dient dazu, die vorher durchlaufenen Phasen zu reflektieren und die Erfahrungen zu sichern, indem man erfolgreiche Größen standardisiert und Folgeaktivitäten anstößt. Daraus können Ziele für nachfolgende PDCA-Zyklen abgeleitet werden, d. h., neue Verbesserungsaktivitäten werden angestoßen.

Wenn dieser Zyklus wie vorgesehen sequenziell durchlaufen wird, werden die betrachteten Probleme immer weiter eingegrenzt, da die Erfahrungen aus den vorher durchlaufenen Zyklen einfließen können. Dies führt dazu, dass die Beteiligten ihre Fähigkeiten in Bezug auf KVP immer weiter verbessern und KVP ein ganz normaler Bestandteil ihrer täglichen Arbeit wird.



Es existieren keine perfekten Lösungen, und somit gibt es auch keinen Grund, sich auf dem derzeitigen oder dem neu definierten Standard auszuruhen (Imai 2001).

## 5.5 Zyklus des Stabilisierungsprozesses

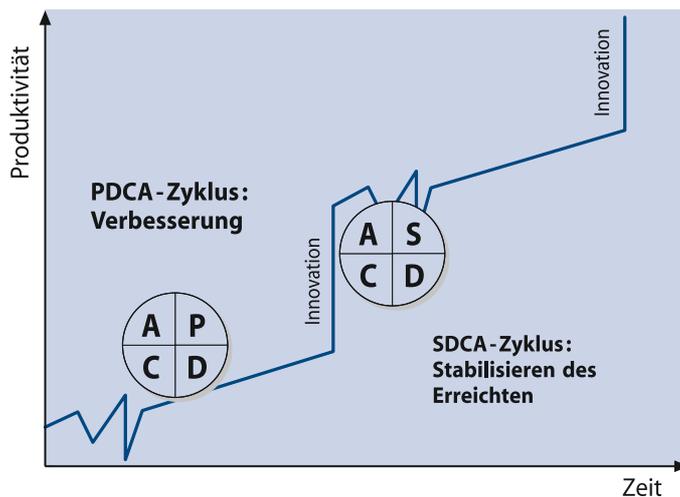
Der PDCA-Zyklus wird durch einen Prozess der Stabilisierung ergänzt (Standardisieren, Durchführen, Checken, Agieren). Der SDCA-Zyklus stellt die Verbesserung sicher.

Vor der wiederholten Anwendung des PDCA wird geprüft, ob erfolgreiche Maßnahmen als Standards festgelegt werden können. Standards werden in deutschen Organisationen leider meistens als unverrückbar geltende Regeln verstanden. Anders in Japan, wo sie als neu erklommene Stufen einer Leiter gesehen werden, auf der man weiter nach oben geht (siehe Bild 5.1).

Das Ziel eines Standards ist es (Suzaki 2002):

- Basis für Verbesserungen zu schaffen,
- Schwankungen zu reduzieren,
- Vertrauen und Beständigkeit zu fördern,
- Vorgehensweise zum Aufdecken von Problemen zu schaffen,
- Basis für Ausbildung und Training zu schaffen,
- Mehrarbeit, Sicherheits- und Produkthaftungsprobleme zu eliminieren.

Nur wenn der SDCA-Zyklus funktioniert, kann man darangehen, die bestehenden Standards mittels PDCA weiter zu verbessern. Dieser Zusammenhang ist in Bild 5.8 schematisch dargestellt.



**BILD 5.8**  
PDCA- und SDCA-Zyklus

In der ersten Phase des SDCA-Zyklus wird das neue Niveau für die Anwendung in der Praxis konkretisiert. Dieses wird aus den Ergebnissen des davor abgelaufenen PDCA-Zyklus abgeleitet und stellt einen vorübergehenden Standard dar. In der Durchführungsphase des SDCA-Zyklus wird der Standard in der Praxis eingesetzt. Die Auswirkungen werden in der Checkphase ausgewertet und mit den Erwartungen verglichen. In der Agierphase wird der Standard dann entsprechend den zuvor gewonnenen Erkenntnissen angepasst.



- Ein Übereifer bei der Standardisierung ist jedoch weder nötig noch sinnvoll. Die Standardisierung jedes einzelnen Prozessschritts verhindert eher den KVP, als dass sie ihn fördert.
- Es ist extrem wichtig, allen Betroffenen zu verdeutlichen, dass Standards im Rahmen von KVP nur dazu dienen, von noch besseren abgelöst zu werden.

- Das heißt nicht, dass jeder Mitarbeiter unkontrolliert permanent andere Standards definieren kann, nur weil er der Meinung ist, dass seine Standards besser sind.

Wenn die Überzeugung heranwächst, dass der gültige Standard nicht mehr den Anforderungen entspricht, werden durch einen PDCA-Zyklus die notwendigen Daten gesammelt, um einen neuen Standard zu definieren. Dieser kann dann mittels SDCA auf seine Eignung überprüft werden.

Erst wenn im Rahmen von SDCA ein neuer Standard festgelegt wurde (und nicht vorher), wird der alte Standard abgelöst.



Um sowohl den Verbesserungs- als auch den Stabilisierungsprozess leben zu können, ist es für die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen notwendig, die Prinzipien des KVP zu verinnerlichen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, diese vorzuleben, ständig zu kommunizieren und Strukturen zu etablieren, die es ermöglichen, den KVP dauerhaft in alle Prozesse zu integrieren und am Leben zu erhalten.

## UMSETZUNG

### 5.6 Das 4-Phasen-Modell des KVP

Die Implementierung und die nachhaltige Förderung des KVP im betrieblichen Alltag stellen eine größere Herausforderung dar, als dies allgemein vermutet wird. Die größte Gefahr ist dabei, dass zu viel in zu kurzer Zeit erreicht werden soll und dass KVP als Methode mit Kurzzeitwirkung verstanden wird.



Es ist eine Utopie, von den Mitarbeitern und deren Führungskräften zu erwarten, dass sie die in Jahrzehnten konditionierten Verhaltensweisen von einem Tag auf den anderen ändern können, auch wenn ihnen die Leitgedanken von KVP sinnvoll erscheinen.

Die Implementierung und die nachhaltige Förderung des KVP im betrieblichen Umfeld erfordern eine phasenorientierte Vorgehensweise. Das Implementieren wird in der Regel als Projekt definiert und entsprechend gemanagt, sodass hier die erfolgreichen Methoden des Projektmanagements genutzt werden können. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass KVP an sich kein Projekt sein kann, da KVP kein zeitliches Ende hat. Anhand der Analyse erfolgreicher betrieblicher KVPs lässt sich das „4-Phasen-Modell des KVP“ ableiten.

Folgende Phasen lassen sich charakterisieren:

- Sensibilisierungsphase,
- Startphase,
- Implementierungsphase,
- Stabilisierungsphase.

Das 4-Phasen-Modell des KVP ist als Fahrplan zur Implementierung und nachhaltigen Förderung des KVP im betrieblichen Umfeld zu verstehen. Dabei kann dieses Modell in ganzen Unternehmen oder einzelnen Standorten bzw. Unternehmensbereichen angewendet werden.

### 5.6.1 Sensibilisierungsphase

Bevor es zur Startphase kommen kann, bedarf es der Entscheidung der obersten Führung über die Implementierung von KVP. Diese Entscheidung basiert auf Zahlen, Daten, Fakten und Stimmungen, die die Meinungsbildung der Führungskräfte beeinflussen. In dieser Phase sind folgende Ziele zu erreichen:

- Oberste Führung versteht Ziele und Vorgehensweisen von KVP.
- Übergeordnete KVP-Ziele für das Unternehmen sind definiert.
- Ressourcenbedarf (Budget, Personal) und Masterplan (Meilensteine mit Ergebniskriterien) für die Implementierung sind genehmigt.

Der erste Schritt in dieser Phase ist das Orientierungsgespräch.



Das Ziel des Orientierungsgesprächs ist die positive Meinungsbildung der Entscheider zu KVP.

Der Anstoß für das Orientierungsgespräch kann sowohl von einem Entscheider oder von einer untergeordneten Organisationsstruktur kommen.

Ein solches Orientierungsgespräch ist eine einmalige Chance, Entscheider positiv zu beeinflussen. Folgende Fragen sollten daher im Vorfeld geklärt werden:

- Wie viel Zeit und welcher Rahmen stehen zur Verfügung?
- Welcher Informationsstand über KVP besteht?
- Welche Vorteile bringt KVP im Hinblick auf die Ist-Situation im Unternehmen?
- Welcher Ressourcenbedarf besteht für die Implementierung von KVP?
- Welcher zeitliche Ablauf ist dafür notwendig?
- Welche innerbetrieblichen Erfahrungen wurden mit Veränderungsprozessen gemacht?
- Was machen andere Firmen (vor allem die Konkurrenz) auf diesem Gebiet?
- Was sagen Fachleute zu dem Thema?

An das Orientierungsgespräch schließt sich die Entscheidungsfindung an. Ziel ist es, den konkreten Auftrag und das Einverständnis der obersten Führung zur Implementierung sowie für die anschließende nachhaltige Förderung von KVP zu bekommen.

Auf der Basis der im Orientierungsgespräch gesammelten Erkenntnisse sind hierfür folgende entscheidungsrelevanten Informationen zu konkretisieren:

- Nutzen des KVP für das Unternehmen,
- Ziele der Implementierung von KVP,
- Budgetbedarf,
- Aufbauorganisation und Zusammensetzung der Gremien (Steuerkreis, Projektgruppe, KVP-Verantwortliche auf operativer Ebene),
- Personalbedarf (gegebenenfalls unter Angabe der Wunschkandidaten),
- Masterplan (Meilensteine mit Erfolgskriterien),
- Detailplanung für die Startphase.

Um sicherzustellen, dass die Ziele der Entscheidungsfindung erreicht werden, muss das Entscheidungsgremium alle wichtigen Forderungen einzeln genehmigen. Auf zu erwartende Schwierigkeiten ist das Gremium im Vorfeld hinzuweisen, wobei Lösungsansätze aufzuzeigen sind.