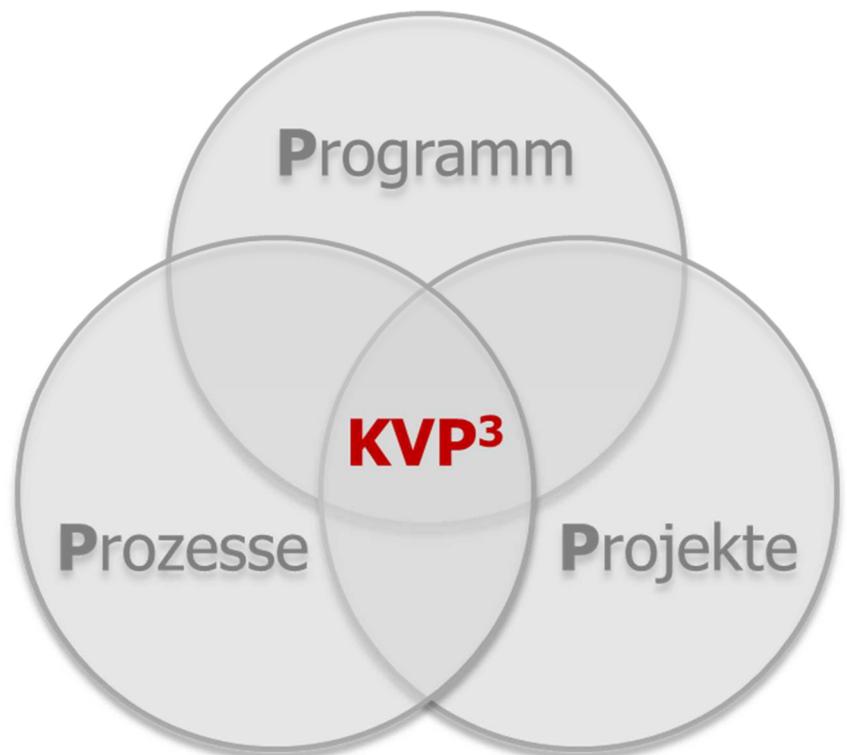


KVP³

Kontinuierliche Verbesserung
als ganzheitliches und nachhaltiges Konzept



KVP³

Kontinuierliche Verbesserung als ganzheitliches und nachhaltiges Konzept

Stand 09_2018

Prof. Dipl.-Ing. (FH) Rainer Göppel
Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme

Eichbühlstrasse 18, 89079 Ulm

Tel. 07305-1799593, info@tms-ulm.de, www.tms-ulm.de

1.	Kontinuierliche Verbesserung	1	4.2	Kriterien zur Zielsetzung.....	6
2.	KVP - Verbesserung als Ziel	1	4.3	Kriterien zur Umsetzung.....	7
2.1	KVP - der ursprüngliche Ansatz	1	5.	Umsetzen von KVP ³	9
2.2	KVP - nach Lopez	2	5.1	Phase Vorbereitung.....	9
2.3	KVP - heute	2	5.2	Phase Implementierung.....	9
3.	KVP ³ - alter Wein in neuen Schläuchen ?	3	5.3	Phase Betrieb.....	9
3.1	Zielgruppe für KVP ³	4	6.	Arbeitsmittel im KVP ³	10
3.2	KVP als Regelkreis	4	6.1	Verbesserungsprogramm.....	10
3.3	Verbesserungsprogramm.....	5	6.2	Verbesserungssteckbriefe	10
3.4	Verbesserungsprojekte.....	5	6.3	Verbesserungsbewertung	10
3.5	Verbesserungsprozesse	5	7.	Zusammenfassung	10
4.	Kriterien im KVP ³	6			
4.1	Kriterien zum Fokus.....	6			

Wann sollten Sie dieses TMS-Info lesen?

Ob für Sie das Konzept KVP³ interessant ist, können Sie sich durch die folgenden Fragen selbst beantworten:

- **Haben Sie einen Überblick zu den aktuellen Verbesserungsaktivitäten im Unternehmen?**
- **Sind ihre Verbesserungsaktivitäten aufeinander abgestimmt und entsprechend optimiert?**
- **Werden ihre Verbesserungsaktivitäten im Unternehmen regelmäßig und objektiv beurteilt?**

Schon ein einziges „Nein“ reicht, um Nutzen aus dem Konzept KVP³ zu generieren - also um weiterzulesen !

1. Kontinuierliche Verbesserung

Die Organisation muss Chancen zur Verbesserung bestimmen und auswählen und jegliche notwendigen Maßnahmen einleiten, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

DIN EN ISO 9001:2015, Kap.10, Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung ist nicht erst seit der Einführung der ISO 9001 ein wichtiges Thema für Unternehmen. In allen Unternehmen gab es immer schon Verbesserungsaktivitäten, allerdings sind die jeweiligen Verbesserungsaktivitäten unterschiedlich geplant und umgesetzt. Oftmals sind die Aktivitäten mehr oder weniger ganzheitlich, nachhaltig und systematisch konzipiert und geplant, sowie auch mehr oder weniger konkret auf die aktuellen Bedarfe im Unternehmen positioniert und fokussiert. Außerdem erlebt man, dass die Interessen an neuen Verbesserungsaktivitäten vorwie-

gend nur von aktuellen Trends aus der Fachliteratur oder Beratungsszene bestimmt sind und die vorhandenen Defizite in der eigenen Verbesserungslandschaft nicht ausreichend berücksichtigt sind.

2. KVP - Verbesserung als Ziel

Das Schlagwort für durchgeführte Verbesserungsmaßnahmen in Unternehmen heißt in der Regel „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“, kurz KVP.

2.1 KVP - der ursprüngliche Ansatz

Die ersten Anfänge zu gruppenorientierten Verbesserungskonzepten finden sich in den USA der 20er und 30er Jahre. Diese ersten Überlegungen wurden später von den Management-Vordenkern Deming¹ und Juran² aufgegriffen und für die Aufgabenbearbeitung der Qualitätssicherung genutzt. In den 50er Jahren wurden diese Konzepte schließlich vom Japaner Ishikawa umfangreich in japanischen Unternehmen eingeführt und

¹ William Edward Deming (1900-1993); amerik. Physiker, Statistiker, bekannt durch: PDCA-Zyklus, 14-Punkte Managementprogramm

² Joseph M. Juran (1904-2008), rumänisch-amerik. Wirtschaftsingenieur, bekannt durch: Qualitätstriologie, A3-Report

ab 1962 auch mit dem Begriff „Qualitätszirkel“ bezeichnet. Ishikawa³ definierte damals eine neue und entscheidende Richtung, indem er Mitarbeiterorientierung und Freiwilligkeit als wichtige Kriterien für Verbesserungsaktivitäten feststellte. Qualitätszirkel waren sozusagen die operative Institution für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Vor allem Toyota lebte diese Philosophie sehr ausgeprägt und erfolgreich vor. KVP hatte bei Toyota Workshop-Charakter („Werkstattzirkel“) und wurde meist von internen oder externen Moderatoren geleitet.

In Deutschland wurde ab den 90er Jahren in der Automobilindustrie mit KVP vorwiegend in der Fertigung und Montage begonnen – sicher auch ausgelöst durch Massaki Imai´s Bestseller „KAIZEN - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“⁴, sowie durch die von Womack, Jones und Ross später veröffentlichte MIT-Studie „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“⁵.

Das Konzept KVP verbreitete sich fortan in vielen Arbeits- und Wirtschaftsbereichen aus und wurde so zu einem Merkmal mitarbeiter- und beteiligungsorientierter Unternehmenskultur, allerdings mit dem hauptsächlichsten Fokus auf die operativen Unternehmensbereiche.

2.2 KVP - nach Lopez

In besonderer Weise wurde in den 90er Jahren das Konzept KVP, konkret eine sogenannte Variante KVP², durch die Volkswagen AG gefördert und durch den damalig verantwortlichen Einkaufsvorstand José Ignacio López massiv und intensiv auch auf deren Zulieferer übertragen. Damals hatte der VW-Konzern gerade hohe Verluste gemacht und es bedurfte wirksamer und nachhaltiger Maßnahmen.

Das Prinzip von KVP² ist ebenso einfach wie genial:

- a) die Planung von Verbesserungen kommt nicht von oben, die Basis denkt selbst nach
- b) die Vorgehensweise umfasste einen einwöchigen Workshop, auch als KAIZEN-WEEK bezeichnet

In einer KAIZEN-WEEK sollen durch Problemanalyse und Problemlösung mittels gemeinsamer Teamarbeit und logisch aufeinander aufbauender Arbeitsschritte nachhaltige Verbesserungseffekte erreicht werden. Der Charakter des Konzepts KVP² ist geprägt durch eine schnelle Umsetzung von identifizierten Potentialen und Verbesserungsmöglichkeiten durch kompakte, systematische Analyse und Lösung, sowie sofortiger Umsetzung durch die Mitarbeiterschaft selbst.



Abb. 1: KAIZEN-WEEK

³ Ishikawa Kaoru (1915-1989); jap. Chemiker & Präsident JUSE, bekannt durch: Ursache-Wirkungs-Diagramm, Seven Tools of Quality

⁴ KAIZEN – The Key to Japan´s Competitive Success by Massaki Imai, 1986

2.3 KVP - heute

KVP wird mit unterschiedlichen Methoden und Konzepten in Verbindung gebracht und als Begriff synonym benutzt.

Unter KVP werden heute viele verschiedene Philosophien und Ansätze diskutiert. Für einige Unternehmen wird KVP speziell durch die 8-D-Methode repräsentiert, welche neben kurzfristig wirksamen Sofortmaßnahmen auch Korrekturmaßnahmen mit langfristigen Erfolgen generieren soll. Für andere Unternehmen ist KVP durch die 5-S-Methode⁶ realisiert, welche die Themen Ordnung, Sauberkeit, Standardisierung und Verbesserung fokussieren. Weitere Unternehmen führen als „KVP-Motor“ die internen Audits im Unternehmen durch.

Grundsätzlich steht es jedem Unternehmen frei, was es mit bestimmten Begriffen verbindet, allerdings zeigen sich dabei auch Tendenzen, dass der Begriff KVP sich als Synonym für eine bestimmte Einzelmethode reduziert und die eigentliche Dimension von kontinuierlicher Verbesserung im Unternehmen nicht ausreichend wahrgenommen wird.

KVP wird vorwiegend als Methode für die operativen Bereiche wie Fertigung, Montage oder Lagerwirtschaft verstanden.

Jedes Unternehmen verknüpft zwar individuell unterschiedliche Methoden mit KVP, für die meisten Unternehmen gibt es aber die Gemeinsamkeit, dass sich die Anwendung von KVP auf die operativen Bereiche eines Unternehmens reduziert.

Sehr selten überschreitet KVP erfolgreich die Grenzen der Produktion. Leider, da das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung eigentlich eine wichtige Aufgabe in allen Abteilungen und allen Tätigkeitsfeldern des Unternehmens sein sollte. Nicht der Begriff KVP taucht außerhalb der operativen Bereiche selten auf, sondern auch die Systematik und die Instrumente für Verbesserungen von Arbeitsweisen und Arbeitsergebnisse finden in anderen Unternehmensbereichen eher keine Resonanz. Es gibt zwar Ausnahmen, aber sehr selten hört man von KVP-Aktivitäten beispielsweise im Marketing, in der Finanzbuchhaltung, im Personalwesen oder in der IT-Abteilung.

KVP wird vorwiegend als Methode für die Mitarbeiter-Ebene, also als Verbesserungsinstrument der Fach- und Sachbearbeiter verstanden.

Potentiale für Verbesserungen gibt es auch zukünftig genügend in einem Unternehmen und vor allen auch hierarchieübergreifend und nicht nur auf die Werker- und Sachbearbeiter-Ebene reduziert. Viele methodische Ansätze des KVP lassen sich auch in anderen Hierarchieebenen hervorragend anwenden. Zwar gibt es

⁵ The Machine that Changed the World by James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos, 1990

⁶ 5S: Seri (Sortieren), Seiton (Aufräumen), Seiso (Säubern), Seiketsu (Standardisieren), Shitsuke (Selbstdisziplin & ständige Verbesserung)

Besprechungen und Klausuren auf den Führungsebenen, allerdings sind diese Besprechungen und Klausuren meist nicht in der Kompaktheit und Konsequenz, wie es beispielsweise die vorher beschriebene KAIZEN-WEEK umsetzt.

Probleme heutiger KVP-Ansätze

Tatsache ist, dass viele Unternehmen auch viele Verbesserungsaktivitäten gleichzeitig durchführen, allerdings haben eher wenige Unternehmen auch eine ganzheitliche, transparente und nachhaltige Verbesserungslandschaft und -kultur entwickelt.

► Ganzheitlich bedeutet, dass Verbesserung eine Herausforderung und ein Auftrag für jeden Bereich bzw. jede Abteilung im Unternehmen ist und somit jeder Anteil am Verbesserungsbedarf und der Verbesserungskultur des Unternehmens hat.

► Transparent bedeutet, es gibt Klarheit zur Fokussierung, zur Zielsetzung und zur Konzeption der aktuellen Verbesserungsaktivitäten für jeden im Unternehmen gegeben und Möglichkeiten für Synergien zwischen verschiedenen Aktivitäten sind nutzbar.

► Nachhaltig bedeutet, dass die Wirksamkeit und der Nutzen von Verbesserungsaktivitäten beurteilt und die Erkenntnisse dieser Beurteilung auch wahrgenommen werden.

Typische Probleme sind beispielsweise ...

- unzureichende bereichs- und hierarchieübergreifenden Ausgewogenheit in der Verbesserungslandschaft und Verbesserungskultur
- angebots- anstelle bedarfsgesteuerter Anwendung von neuen Verbesserungskonzepten und -methoden
- zur Unternehmensphilosophie, zur Unternehmensgröße, zum Geschäftsmodell unpassende Verbesserungskonzepte und Vorgehensweisen
- unzureichende Abstimmung und Erfahrungsaustausch zwischen den Verbesserungsaktivitäten
- Konkurrenz anstelle von Synergie zwischen geplanten und existierenden Verbesserungsaktivitäten
- fehlende Standardisierung bei der Festlegung, Beschreibung und Vermittlung der einzelnen Verbesserungsaktivitäten
- geringe Vergleichbarkeit durch unzureichende Transparenz einzelnen Verbesserungsaktivitäten
- Redundanzen hinsichtlich der Betrachtungsobjekte und Betrachtungsaspekten der Verbesserungsaktivitäten
- einer Über- oder Unterforderung der jeweiligen Möglichkeiten bestimmte Verbesserungsaktivitäten

Praxisbeispiel:

Ein Bereich - drei Projekte - gleiche Ziele

An einem realen Beispiel soll die Problematik von autark initiierten Verbesserungsaktivitäten konkret aufgezeigt werden.

Im Entwicklungsbereich bei einem Automobilhersteller wurden zeitgleich drei Organisationsprojekte durchgeführt:

- Projekt 1 hatte das Thema „TQM“ im Fokus
- Projekt 2 hatte eine „ISO 9001-Anpassung“ als Schwerpunkt
- Projekt 3 kümmert sich um „Prozessmanagement / Prozessoptimierung“ als Projektziel

Alle Projekte hatten unterschiedliche Projektpaten auf der Führungsebene und wurden auch jeweils durch unterschiedliche externe Berater begleitet. Alle Projekte analysierten und dokumentierten letztendlich die Prozesse des Entwicklungsbereichs. Eine Abstimmung zwischen den Projekten erfolgte allerdings nicht, was in den Projektteams, welche zum Teil auch noch durch die gleichen Mitarbeiter repräsentiert wurden, zunächst zu Unverständnis und danach zu sinkender Motivation bis hin zu Resignation führte. Aussitzen der Projekte wurde zum Engagement der Projektteams und dies letztendlich mit Erfolg - nach ca. einem Jahr haben sich alle drei Projekte mehr oder weniger aufgelöst und hinterließen unterschiedliche Verbesserungsfragmente und Demotivationen für zukünftige Verbesserungsprojekte.

Hätte diese Ressourcen- und Motivationsverschwendung vermieden werden können ?

Ja natürlich – und im Prinzip ganz einfach !

3. KVP³ - alter Wein in neuen Schläuchen ?

KVP steht bekannter Weise für kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Was den meisten Verbesserungsprozessen allerdings fehlte, ist das übergreifende Verbesserungsprogramm. Ein Rahmen, eine Struktur in welchem die verschiedenen Verbesserungsaktivitäten gebündelt werden und man eine Übersicht und Ausprägung der Verbesserungslandschaft im Unternehmen bekommt.

KVP³ steht für Kontinuierliche Verbesserung mittels **Programmen**, **Projekten** und **Prozessen**.

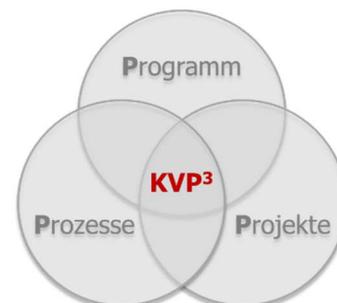


Abb. 2: KVP³

KVP³ ist vom Instrumentarium nicht neu, ja es nutzt sogar schon vorhandene und erprobte Konzeptionen und Methoden. Die Vorteile durch KVP³ ergeben sich aus dem organisatorischen und strukturellen Rahmen für alle Verbesserungsaktivitäten.

KVP³ folgt dem Anspruch von Kontinuierlicher Verbesserung mittels eines Programms (Übersicht), von Projekten (Initiierung) und von Prozessen (Aufrechterhaltung). Alle Verbesserungsaktivitäten (Projekte und Prozesse) werden in einem Programm erfasst, spezifiziert und beurteilt, was das Coaching und Monitoring der Verbesserungsaktivitäten deutlich optimiert. Redundanzen oder Lücken können besser identifiziert und bearbeitet werden.

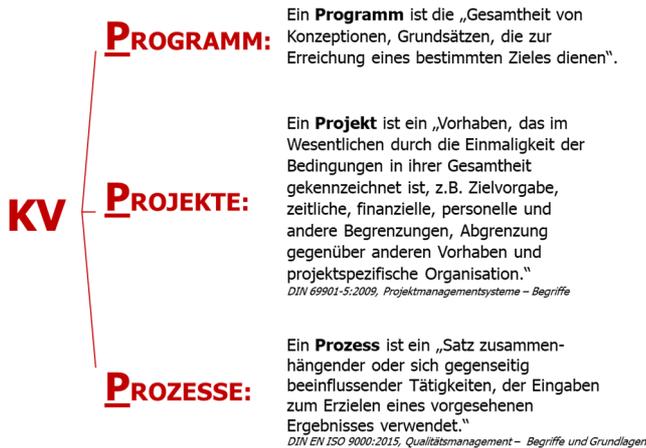


Abb. 3: KVP³ – Programm, Projekte, Prozesse

KVP³ schafft die notwendigen Struktur und die sinnvollen Bündelung für alle Verbesserungsaktivitäten und zielt darauf ab, dass sich aus zunächst unabhängigen einzelnen Verbesserungsaktivitäten eine ganzheitliche und nachhaltige Verbesserungskultur entwickelt.

KVP³ ersetzt keine Six-Sigma-Programme und keine LEAN-Management-Projekte, ebenso kein Audit, wie auch keine 8-D-Methode oder 5-S-Methode. Alle im Unternehmen schon existierenden Verbesserungsaktivitäten können erhalten bleiben. Allerdings können diese Aktivitäten untereinander besser abgestimmt, ausgerichtet und hinsichtlich ihres jeweiligen Nutzens systematisch fortan vergleichend beurteilt werden.

3.1 Zielgruppe für KVP³

Das Konzept KVP³ kann von allen Unternehmen individuell angepasst und umgesetzt werden, welche die Wirksamkeit und den Nutzen ihre gesamten Verbesserungsaktivitäten optimieren wollen, unabhängig von Unternehmensgröße oder dem Geschäftsmodell. Es ist ebenso für Unternehmen interessant, in welchen viele Verbesserungsaktivitäten bisher meist autark durchgeführt werden und noch Bedarf an Bündelung der eingesetzten Ressourcen sinnvoll erscheint.

Beginnen Unternehmen mit **KVP³** und starten mit einer Inventur der aktiven Verbesserungsaktivitäten, wird sehr schnell erkannt, wo Chancen/ Potentiale und Risiken / Lücken in der Verbesserungslandschaft existieren. So z.B. wird erkannt, welche Schwerpunkte bei

den Verbesserungsaktivitäten gesetzt sind, wo hinsichtlich Zielsetzung und Fokussierung nachgebessert werden sollte und welche Lücken von Verbesserungsaktivitäten derzeit noch nicht besetzt sind.

Interessant ist die Vorgehensweise auch für Unternehmen, welche sich für eine derzeit im Trend liegende Verbesserungsaktivität informieren und entscheiden wollen. Schnell können Unterschiede und Gleichartigkeiten zu bereits eingeführten Verbesserungsaktivitäten erkannt werden, bzw. kann die geplante neue Verbesserungsaktivität ideal ausgerichtet und positioniert werden.

3.2 KVP als Regelkreis

Das Verbesserungsprogramm, die Verbesserungsprojekte und -prozesse interagieren als Regelkreis.

Das Programm beschreibt die Verbesserungslandschaft und beschreibt die Fokusse, die Zielsetzung und die Umsetzungskriterien der einzelnen Verbesserungsaktivitäten.

Als grundsätzliche Verbesserungsaktivitäten gelten Verbesserungsprojekte, welche der Initiierung und Konzeption von Verbesserungsaktivitäten dienen und Verbesserungsprozesse, welche der Standardisierung und Aufrechterhaltung von Verbesserungsaktivitäten dienen.



Abb. 4: KVP³ als Regelkreis

Alle Verbesserungsaktivitäten starten als Verbesserungsprojekt und werden nach einer Erfolgsbewertung in Verbesserungsprozesse überführt. Verbesserungsprozesse werden ebenfalls hinsichtlich der Wirksamkeit und dem Erfolg bewertet. Diese Beurteilung kann zu Anpassungen und Änderungen im Verbesserungsprogramm führen, womit das Prinzip eines Regelkreises aufgebaut ist.

Durch die einheitliche Beschreibung aller Verbesserungsprojekte und -prozesse lassen sich unterschiedliche Verbesserungsaktivitäten vergleichen und abstimmen.

3.3 Verbesserungsprogramm

Ein Programm ist die „Gesamtheit von Konzeptionen, Grundsätzen, die zur Erreichung eines bestimmten Zieles dienen.

Das Verbesserungsprogramm basiert auf einem standardisierten Baukasten (morphologischer Kasten) mit den drei Hauptkriterien „Fokus, Zielsetzung und Umsetzung“ von Verbesserungsaktivitäten. Es wird dazu genutzt eine Übersicht bzw. Verbesserungslandkarte der aktuellen, relevanten Verbesserungsaktivitäten darzustellen. Außerdem wird dieser Baukasten zur Spezifikation von neuen Verbesserungsprojekten und existenten Verbesserungsprozessen benutzt. Ebenso gibt dieser Baukasten die Kriterien für die Beurteilung der verschiedenen Verbesserungsaktivitäten vor.

Die Initialisierung (Projektierung) und Ausrichtung (Zielsetzung, Fokussierung) und Durchführung (Umsetzung) der jeweiligen Verbesserungsaktivitäten wird über vordefinierte Ausprägungen standardisiert und ermöglicht so eine einfache Vergleichbarkeit und Abstimmung untereinander.

Das Verbesserungsprogramm dient auch zur regelmäßigen Beurteilung der Effektivität und Effizienz, der Zielerreichung und des Nutzens der einzelnen Verbesserungsaktivitäten und des Verbesserungsprogramms als Ganzes.

Das Verbesserungsprogramm ist somit ...

- eine Zusammenfassung und Übersicht aller Verbesserungsaktivitäten
- ein Abgleich von Fokus und Zielsetzung von Verbesserungsaktivitäten untereinander
- eine konzeptionelle Ausrichtung von neuen geplanten Verbesserungsaktivität
- eine standardisierte Spezifikation von Verbesserungsaktivitäten
- eine standardisierte Bewertung von Verbesserungsaktivitäten untereinander
- eine Identifikation von noch vorhandenen Lücken (Ausprägungen) in der Verbesserungslandschaft und -kultur des Unternehmens

Das Verbesserungsprogramm kann inhaltlich vom Unternehmen individuell angepasst werden, beispielsweise durch zusätzliche und geänderte Ausprägungen. Es sollte aber dann für alle im Unternehmen vorhandenen Verbesserungsaktivitäten als Basis zur Spezifikation und Kommunikation vorgegeben werden.

Ein Beispiel eines solchen standardisierten Baukastens für ein Verbesserungsprogramm ist abgebildet in der Anlage 1: KVP³ - Verbesserungsprogramm (Baukasten, Morphologie)

3.4 Verbesserungsprojekte

Ein Projekt ist ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.

DIN 69901-5:2009,
Projektmanagementsysteme – Begriffe

Verbesserungsprojekte sind neu initiiertes Verbesserungsaktivitäten, welche noch in der Konzeption, Pilotierung und späteren Evaluation sind und zunächst im Unternehmen noch einmalig in der Anwendung sind.

Verbesserungsprojekte sind Verbesserungsaktivitäten, welche ...

- zeitlich und ggf. räumlich begrenzt sind
- die Erprobung von neuen Konzepten, Methoden oder Arbeitsmitteln betreffen können
- ggf. auch notwendige, einmalige Effekte und Wirkungen erzielen sollen

Beispiele für typische Verbesserungsprojekte sind relevante Organisationsprojekte, EDV-Projekte, Geschäftsprozessoptimierungen, Produktoptimierungen, Managementkonzepte, Erprobung neuer Methoden und Techniken, Zusammenarbeit mit Partnern, etc.

3.5 Verbesserungsprozesse

Ein Prozess ist ein Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.

DIN EN ISO 9000:2015,
Qualitätsmanagement - Begriffe und Grundlagen

Verbesserungsprozesse sind schon erprobte und in der Organisation fest implementierte Verbesserungsaktivitäten, welche meist schon instrumentalisiert und institutionalisiert sind. Sie werden in regelmäßigen Abständen, ausgelöst durch bestimmte Ereignisse oder Ergebnisse, wiederholt durchgeführt. Zu diesen Verbesserungsprozessen liegen Erfahrungen hinsichtlich der Wirksamkeit und des Nutzen vor.

Verbesserungsprozesse sind Verbesserungsaktivitäten, welche ...

- standardisiert und institutionalisiert wurden
- als permanente Aktivität implementiert wurden
- erreichte Erfolge aufrechterhalten bzw. noch weiter verbessern sollen

Spezifische Verbesserungsprozesse sind Abläufe, welche als Regelkreise agieren und spezifische Aufgaben „Planen, Umsetzen, Bewerten und Verbessern“ (PDCA) sollen. Hierzu gehören beispielsweise Balanced Scorecard, Kennzahlensysteme, Produkt- und Management-Reviews, Shopfloor-Management.

Generische Verbesserungsprozesse sind universell einsetzbar und dienen oftmals der Ideengenerierung und Problemlösung. Diese Prozesse können für verschiedene Verbesserungsobjekte unverändert in Systematik und Arbeitsmittel eingesetzt werden. Hierzu gehören beispielsweise Betriebliche Vorschlagswesen, Audit und Assessments, Problem-Lösungsprozesse, 8-D-Methode, DMAIC oder DMADV aus Six Sigma.

4. Kriterien im KVP³

Es gibt drei Hauptkriterien im KVP³. Diese Hauptkriterien betreffen den Fokus, die Zielsetzung und die Umsetzung der jeweiligen Verbesserungsaktivitäten. Die Hauptkriterien sind in weitere Kriterien untergliedert, für die jeweils standardisierten Ausprägungen zur Auswahl stehen.

4.1 Kriterien zum Fokus

Mit diesen Kriterien werden die Verbesserungsaktivitäten hinsichtlich ihres Fokus bestimmt bzw. ihres Wirkungskreises definiert. Der Fokus betrachtet den Umfang, die Themen, die Objekte und die Aspekte einer Verbesserungsaktivität.

KRITERIEN			
Fokus	Betrachtungs-Umfang	WO ?	Welcher Umfang wird betrachtet ?
	Betrachtungs-Themen	WAS ?	Welche Themen werden betrachtet ?
	Betrachtungs-Objekte	WAS ?	Welche Objekte werden betrachtet ?
	Betrachtungs-Aspekte	WAS ?	Welche Aspekte werden betrachtet ?

Abb. 5: Kriterien zum Fokus

Betrachtungs-Umfang

Welcher „Umfang“ wird betrachtet?

Mit dem Betrachtungs-Umfang wird beschrieben, für welchen Umfang bzw. für welche Anwendungsbereiche eine Verbesserungsaktivitäten definiert ist, also wo Verbesserungen grundsätzlich angestrebt werden. Ein EFQM-Assessment betrachtet beispielsweise das gesamte Unternehmen, ein 5-S-Programm konzentriert sich meist auf bestimmte einzelne Arbeitsplätze in der Produktion.

Betrachtungs-Themen

Welche „Themen“ werden betrachtet?

Mit den Betrachtungs-Themen wird der Fokus weiter konkretisiert. Die Themen beschreiben, was konkret verbessert werden soll und definieren worum sich die Verbesserungsaktivität kümmern soll. Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Innovation oder Qualität und Umwelt sind beispielsweise mögliche Schwerpunktthemen für Verbesserungsaktivitäten.

Betrachtungs-Objekte

Welche „Objekte“ werden betrachtet?

Mit den Betrachtungs-Objekten werden konkrete Objekte für die Verbesserungsaktivitäten festgelegt. Typische Objekte sind beispielsweise bestimmte Prozesse, Projekte, Produkte und speziell im Fall von Managementsystemen auch Normen, in welchen Anforderungen an diese Systeme beschrieben sind.

Betrachtungs-Aspekte

Welche „Aspekte“ werden betrachtet?

Die Betrachtungs-Aspekte beschreiben, welche speziellen Aspekte durch die Verbesserungsaktivität bearbeitet werden sollen. Strategische, operative, dispositive oder administrative Aspekte können im Fokus stehen. Ein KANBAN-Projekt in der Produktion betrachtet z.B. vorzugsweise dispositive Aspekte, die Entwicklung einer Balanced Scorecard eher strategische Aspekte und ein Produkt-Audit fokussiert operative Aspekte.

Beispiele zum Fokus:

Prozess-Audit & Shopfloor

Nachfolgend wird das Kriterium Fokus der Verbesserungsaktivität am Beispiel von Prozess-Audits und Shopfloor-Management dargestellt. Die Ausprägungen sind dem Beispiel des Verbesserungsprogramms in der Anlage 1 entnommen.

Verbesserungsaktivitäten:		Prozess-Audit	Shopfloor
KRITERIEN		Ausprägung	
Fokus	Betrachtungs-Umfang	Geschäftsprozess	Bereich
	Betrachtungs-Themen	Effektivität & Effizienz	Produktivität & Flexibilität
	Betrachtungs-Objekte	Prozesse & Verfahren	Produkte & Dienstleistungen
	Betrachtungs-Aspekte	operative Aspekte	operative Aspekte

Abb. 6: Beispiele für Fokus

4.2 Kriterien zur Zielsetzung

Mit diesen Kriterien werden die Verbesserungsaktivitäten hinsichtlich der an sie gestellten Vorgaben und Erwartungen beschrieben. Die Zielsetzung betrachtet die Ziele und die Aufgaben, sowie den Nutzen und die Effekte.

KRITERIEN			
Zielsetzung	Ziele und Aufgaben	WAS ?	Welche Ziele sollen erreicht werden ?
	Nutzen und Effekte	WIEVIEL ?	Welche Nutzen und Effekte werden erwartet ?

Abb. 7: Kriterien zur Zielsetzung

Ziele und Aufgaben

Welche Ziele sollen erreicht werden ?

Die Ziele und Aufgaben beschreiben, was von der Verbesserungsaktivität erwartet wird und woran der Erfolg später gemessen werden soll. Mögliche Ziele könnten sein, dass vorhandene Probleme gelöst werden (z.B. 8-

D-Report) oder dass Innovationen (z.B. Open Innovation) generiert werden sollen. Beim Vergleich verschiedener Verbesserungsaktivitäten werden hier sehr schnell mögliche Zielkonflikte oder Synergiepotentiale identifiziert.

Nutzen und Effekte

Welche Nutzen und Effekte werden erwartet?

Der Nutzen und die Effekte beschreiben die Ausprägung und Ausrichtung des angestrebten Erfolgs welcher mit der Verbesserungsaktivität erreicht werden soll. Als Ausprägungen stehen beispielsweise strategischer, operativer oder motivatorischer Nutzen zur Auswahl. Beispielsweise wird von einer Wertstromanalyse eher ein ökonomischer Nutzen erwartet, hingegen wird vom Aufbau und der Pflege eines Rechtskatasters ein Nutzen bezüglich der zukünftigen Rechtssicherheit erwartet. Eine Quantifizierung des konkreten Nutzen und Effekts kann in der Beschreibung der Verbesserungsaktivität (Steckbrief) erfolgen.

Beispiele zur Zielsetzung: Prozess-Audit & Shopfloor

Nachfolgend wird das Kriterium Zielsetzung der Verbesserungsaktivität am Beispiel von Prozess-Audits und Shopfloor-Management dargestellt. Die Ausprägungen sind dem Beispiel des Verbesserungsprogramms in der Anlage 1 entnommen.

Verbesserungsaktivitäten:		Prozess-Audit	Shopfloor
Zielsetzung	KRITERIEN	Ausprägung	
	Ziele und Aufgaben	Verbesserungen erreichen	Probleme lösen
	Nutzen und Effekte	ökonomischer Nutzen und Effekte	ökonomischer Nutzen und Effekte

Abb. 8: Beispiele für Zielsetzungen

4.3 Kriterien zur Umsetzung

Mit den Kriterien Umsetzung werden die Verbesserungsaktivitäten hinsichtlich der Konzeption und Einführung bzw. Durchführung beschrieben. Die Umsetzung betrachtet die Beteiligten, die Zusammensetzung und Zusammenarbeit von Teams, die Zyklen der Aktivitäten, die Identifikation relevanter Themen, eingesetzte Grundkonzeptionen und Methoden zur Verbesserung. Außerdem werden die Art der Erfolgsbewertung und Ansätze der Unterstützungen zur Implementierung beschrieben.

KRITERIEN			
Umsetzung	Beteiligte	WER ?	Wer wird grundsätzlich eingebunden ?
	Zusammensetzung Teams	WER ?	Wie werden die Teams zusammengesetzt ?
	Themenbearbeitung Teams	WIE ?	Wie wird eine Zusammenarbeit erfolgen ?
	Themen-Identifikation	WIE ?	Wie werden relevante Themen identifiziert ?
	Zyklus der Aktivitäten	WANN ?	In welchen Zyklen werden Aktivitäten durchgeführt ?
	Grundkonzeptionen	WOMIT ?	Welche Grundkonzeptionen werden eingesetzt ?
	Methoden	WOMIT ?	Welche Methoden werden eingesetzt ?
	Erfolgsbewertung	WIE GUT ?	Wie wird der Erfolg und Nutzen beurteilt ?
	Implementierungsansatz	WIE ?	Wie wird die Aktivität implementiert ?
	Implementierungsunterstützung	WIE ?	Wie wird die Aktivität unterstützt und gefördert ?

Abb. 9: Kriterien zur Umsetzung

Beteiligte

Wer wird grundsätzlich eingebunden?

Mit den Beteiligten werden die hierarchischen Ebenen im Unternehmen beschrieben, welche eine aktive Einbindung und Mitarbeit in die Verbesserungsaktivität haben. Beispielsweise sind in ein Six Sigma-Projekt meist alle Hierarchie-Ebenen direkt eingebunden, vom Champion der meist durch die Geschäftsleitungs-Ebene repräsentiert wird über diverse Black Belts und Green Belts, welche sich aus der Führungs-Ebene bzw. Sachbearbeiter-Ebene rekrutieren. Hingegen ist bei einer 8-D-Methode die Geschäftsführung oder der mittlere Führungskreis nicht zwingend eingebunden.

Zusammensetzung Teams

Wie werden die Teams zusammengesetzt?

Die Zusammensetzung der Teams beschreibt, wie sich die Beteiligten in der Verbesserungsaktivität zusammensetzen und agieren. Beispielsweise kann dies erfolgen durch Teams mit spezieller Moderation (z.B. FMEA-Teams) oder beispielsweise auch völlig eigenständig und eigenverantwortlich (z.B. Selbst-Assessments).



Abb. 10: Beispiel Beteiligte und Zusammensetzung

Themenbearbeitung Teams

Wie wird eine Zusammenarbeit erfolgen?

Die Themenbearbeitung der Teams beschreibt einerseits ob fixierte, also immer gleiche Themen oder situative, z.B. unterschiedliche Themen bearbeitet werden.

Andererseits gibt es die Ausprägung von fixen oder situativen Teams. Bei fixen Teams agieren die Verbesserungsteams immer in der gleichen Zusammensetzung (z.B. Shopfloor-Management). Bei situativen Teams ist die Zusammensetzung abhängig von den jeweils anstehenden Aufgabenstellungen. Dies könnte bei der Versuchsplanung beispielsweise der Fall sein, wenn spezielle Experten für die Durchführung und Analyse von Versuchen benötigt werden.

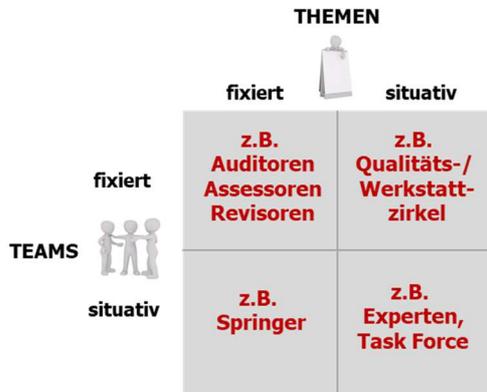


Abb. 11: Beispiel für Teams und Themen

Themen-Identifikation

Wie werden relevanten „Themen“ identifiziert?

Die Themen-Identifikation definiert die grundsätzliche Vorgehensweise wie die Verbesserungsteams ihre konkreten Verbesserungsthemen ermitteln und auswählen an denen sie arbeiten. Audits beispielsweise nutzen die „Beobachtung“ um die Verbesserungsthemen zu identifizieren. Hingegen entstehen die Themen im betrieblichen Vorschlagswesen oftmals aus spontanen „mitarbeiterbezogenen Ideen“.

Zyklen für Aktivitäten

In welchen Zyklen werden die Aktivitäten durchgeführt?

Der Zyklus der Verbesserungsaktivität beschreibt die Regelmäßigkeit der Auslösung und Durchführung der jeweiligen Aktivitäten. Hier ist jeder Zyklus von stündlich bis einmal jährlich denkbar und sinnvoll. Process Layer Audits sind durch eine hohe Durchführungsfrequenz geprägt, hingegen finden Lieferantenaudits in größeren Zeiträumen bei bestimmten Lieferanten statt. Shopfloor Management erfolgt beispielweise häufiger als Management Reviews.

Grundkonzeptionen

Welche „Grundkonzeptionen“ werden eingesetzt?

Die Grundkonzeptionen definieren, welches vorhandene Verbesserungskonzept als elementare Grundlage dient. Da KVP³ bewährte Grundkonzeptionen nutzt, können diese auch als Basis der Verbesserungsaktivität festgelegt werden. Six Sigma ist eine Grundkonzeption, welche zahlreiche verschiedene Methoden umfasst und eigene Verfahren und Abläufe praktiziert. Hingegen ist die Unterstützung einer Pflichtenhefterstellung mittels QFD keine Grundkonzeption, da QFD zunächst eine einzelne Methodik ist.

Methoden

Welche Methoden werden eingesetzt?

Die Methoden beschreiben konkrete Werkzeuge für bestimmte Verbesserungsaktivitäten. Zu den klassischen Methoden der Verbesserung gehören beispielsweise Kreativitäts-Methoden, Analyse-Methoden, Problemlösungs-Methoden, Statistische Verfahren. Dieses Kriterium kann viele Ausprägungen annehmen, deshalb es ist empfehlenswert bestimmte Methoden-Kategorien bzw. Methoden-Ausprägungen zur Auswahl vorzugeben. Somit steht nicht die Bezeichnung einer einzelnen Methode im Vordergrund, welche viele verschiedenen Namen annehmen kann, sondern ihre inhärente Systematik und Zielsetzung.

Erfolgsbewertung

Wie wird der Erfolg beurteilt?

Die Erfolgsbewertung beschreibt, wie die Verbesserungsaktivität später bewertet werden soll. Als Vorgabe dienen zunächst die Kriterien unter „Zielsetzung“ (Ziele und Aufgaben, Nutzen und Effekte). Die Wirksamkeit einer Verbesserungsaktivität sollte idealerweise objektiv analysiert und nachvollziehbar evaluiert werden.

Auch bei der Erfolgsbewertung kann bei der Spezifikation der Verbesserungsaktivität über den Steckbrief eine quantifizierbare Vorgabe festgelegt werden.

Implementierungsansatz

Wie wird die „Aktivität“ implementiert?

Der Implementierungsansatz definiert die Einführung bzw. Umsetzung der Verbesserungsaktivität. Beispielsweise können Aktivitäten über sogenannte Bannerträger in Form von Pilotanwendungen umgesetzt werden. Alternativen sind die klassischen TOP-DOWN bzw. BOTTOM-UP-Ansätze.

Implementierungsunterstützung

Wie wird die „Aktivität“ gefördert?

Die Implementierungsunterstützung beschreibt mit welchen Mitteln die Verbesserungsaktivität eingeführt und umgesetzt wird. Informationsbroschüren wie News-Letter sind ebenso denkbar, wie spezielle Schulungen, Seminare oder Coachings.

Der Implementierungsansatz und die Implementierungsunterstützung sind insbesondere bei der Bewertung der Wirksamkeit und des Erfolgs bei schon implementierten Verbesserungsprozessen wichtig, da diesbezüglich bei erkannten Schwächen oder Defiziten entsprechend entgegengewirkt werden kann.

Beispiele zur Umsetzung: Prozess-Audit & Shopfloor

Nachfolgend wird das Kriterium Umsetzung der Verbesserungsaktivität am Beispiel von Prozess-Audits und Shopfloor-Management dargestellt. Die Ausprägungen sind dem Beispiel des Verbesserungsprogramms in der Anlage 1 entnommen.

Verbesserungsaktivitäten:		Prozess-Audit	Shopfloor
KRITERIEN	Ausprägung		
Beteiligte	Führungskräfte	Sachbearbeiter & Werker	
Zusammensetzung Teams	Führungskräfte mit Mitarbeitern	Führungskräfte mit Mitarbeitern	
Themenbearbeitung Teams	fixierte Themen & situative Teams	fixierte Themen & fixierte Teams	
Themen-Identifikation	analytisch	zufällig, spontan	
Zyklus der Aktivitäten	jährlich	täglich	
Grundkonzeptionen	klassische Managementdisziplinen	Lean Management	
Methoden	Audits & Assessment	Checklisten	
Erfolgsbewertung	subjektive Bewertung	subjektive Bewertung	
Implementierungsansatz	Top-Down	Top-Down	
Implementierungsunterstützung	Seminare & Schulungen	spezielle Räumlichkeiten	

Abb. 12: Beispiele für Umsetzungen

5. Umsetzen von KVP³

Die Umsetzung erfolgt in drei Phasen und beinhaltet die Initiierung, die Implementierung und der Betrieb von KVP³.

Die Beurteilung des Erfolgs von Verbesserungsprojekten führt zur Überführung der Projekte in einen Verbesserungsprozesse. Die Beurteilung und Ausrichtung des Verbesserungsprogramms erfolgt in frei zu definierenden Zyklen.

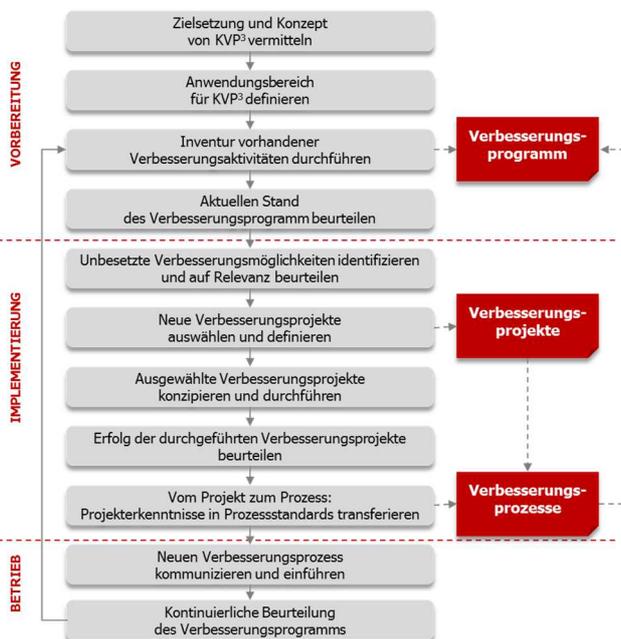


Abb. 13: Umsetzen von KVP³

5.1 Phase Vorbereitung

Die Initiierung soll zunächst die Entscheidungsträger und Verantwortlichen für Verbesserungsaktivitäten zum Konzept, zur Vorgehensweise und vor allem zum Nutzen und den möglichen Effekten und Synergien von KVP³ informieren. Hierzu werden Informations- und Diskussionsveranstaltungen vorgesehen. Da mit dem Konzept die verschiedenen Verbesserungsaktivitäten

mittels des Verbesserungsprogramms standardisiert beschrieben werden müssen, bedarf es eines gemeinsamen und durchgängigen Verständnisses zum Konzept KVP³.

Idealerweise startet man in einem ausgewählten Bereich, um die Vorgehensweise zu testen und ggf. auch unternehmensspezifisch noch anzupassen.

Über eine Inventur der aktuell vorhandenen Verbesserungsaktivitäten wird der Status Quo erfasst und anschließend beurteilt. Die Verbesserungskultur wird ganzheitlich betrachtet hinsichtlich der abgedeckten Fokusse und Zielsetzungen der Verbesserungsaktivitäten. Entsprechend der Ergebnisse dieser Inventur können vorhandenen Verbesserungsaktivitäten optimal ausgerichtet, differenziert oder verknüpft werden.

5.2 Phase Implementierung

Je nach Größe, Tätigkeiten und Verantwortungen des ausgewählten Anwendungsbereichs und der hierzu erfassten Verbesserungsaktivitäten zeigen sich durch die Beschreibung und Abbildung der Verbesserungsaktivitäten im Verbesserungsprogramm aktuell existente Redundanzen, aber auch derzeitige Lücken in der Verbesserungslandschaft. Der aktuelle Stand der Verbesserungskultur und deren Ausrichtung kann somit ganzheitlich beurteilt werden.

Die Zusammenführung ähnlich ausgerichteter Verbesserungsaktivitäten ist eine mögliche resultierende Vorgehensweise aus der Analyse des Verbesserungsprogramms. Eine alternative Vorgehensweise ist die Förderung eines gelenkten Informations- und Ergebnisaustausches zwischen entsprechend ausgewählten Verbesserungsaktivitäten. Eine dritte Möglichkeit ist das unbesetzte Felder im Verbesserungsprogramm zu neu aufgesetzten Verbesserungsprojekten führen. Die neuen Verbesserungsprojekte haben den Vorteil, dass sie mit der gesamten existenten Verbesserungslandschaft von Anfang an schon abgestimmt sind und damit deren Effektivität und Effizienz optimiert wird.

Die Verbesserungslandschaft wird beurteilt und nachweislich erfolgreiche Verbesserungsprojekte werden in standardisierte Verbesserungsprozesse überführt. Da Verbesserungsprozesse mit den gleichen Ausprägungen aus dem Verbesserungsprogramm definiert werden, können ebenso mögliche Redundanzen und Lücken auch bei den Verbesserungsprozessen identifiziert werden.

5.3 Phase Betrieb

KVP³ ist als Regelkreis der Verbesserungskultur angelegt. Das beschriebene Verbesserungsprogramm identifiziert neue Projekte und schon erfolgreiche Projekte führen zu standardisierten Prozessen. Wirksame und erfolgreiche Prozesse werden durch die regelmäßige Beurteilung ermittelt und weniger erfolgreiche Prozesse werden identifiziert und können entsprechend modifiziert oder auch eingestellt werden. Die Verbesserungslandschaft wird auf Wirkung und Nachhaltigkeit fortwährend und nachhaltig getrimmt.

Idealerweise wird KVP³ zu einem wichtigen Bestandteil, für die strategische Planung und Organisationsentwicklung im Unternehmen.

6. Arbeitsmittel im KVP³

Die Arbeitsmittel im KVP³ sind recht einfach und können auch unternehmensspezifisch angepasst und weiterentwickelt werden.

6.1 Verbesserungsprogramm

Kernstück von KVP³ ist der standardisierte Baukasten (Morphologie) des Verbesserungsprogramms. Er dient als Übersicht zu allen Verbesserungsaktivitäten, zur Spezifikation von Verbesserungsprojekten und Verbesserungsprozessen, sowie für deren regelmäßige Erfolgsbeurteilung.

Das Verbesserungsprogramm kann auch um quantifizierbare Elemente erweitert werden. Diese Quantifizierung wird in den Steckbriefen zu den Verbesserungsaktivitäten beschrieben.

Das Programm sollte die Möglichkeit bieten, alle Verbesserungsaktivitäten standardisiert abbildbar zu machen. Da das Programm selbst beliebig erweitert werden kann, besteht auch nicht die Gefahr, dass bisherige Beurteilungen obsolet werden, sondern nur das Programm verfeinert wird. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass eine zu feine Granulierung des Verbesserungsprogramms zu Lasten einer Vergleichbarkeit der Verbesserungsaktivitäten führt.

6.2 Verbesserungssteckbriefe

Die Steckbriefe dienen einer kompakten Darstellung der einzelnen Verbesserungsaktivitäten. Bei Verbesserungsprojekten stellen sie eine Vorgabe und Beauftragung für die Projektteams dar und bei Prozessen dienen sie der Beschreibung, Information und Regelung für die am jeweiligen Prozess beteiligten Personen.

6.3 Verbesserungsbewertung

Die Bewertungskriterien⁷ setzen logischerweise auf den Kriterien des Verbesserungsprogramms auf. Damit ist die Durchgängigkeit des KVP³-Konzepts unterstützt.

Bewertet werden können die Hauptkriterien des Verbesserungsprogramms als einfachste Varianten über die Bewertungsskala in Analogie zu Schulnoten von 1 bis 6, also von sehr gut bis ungenügend. Neben der Bewertung ist die Beurteilung auch über Fakten zu untermauern.

Die Fragestellungen für die Bewertung der Verbesserungsaktivitäten betreffen die Hauptkriterien des Verbesserungsprogramms und sind dabei ...

► FOKUS:

- Ist der beabsichtigte Fokus berücksichtigt / erfüllt / noch relevant und noch aktuell?

► ZIELSETZUNG:

- Ist die Zielsetzung berücksichtigt / erreicht?
- Kann der angestrebte Nutzen generieren werden?

► UMSETZUNG:

- Ist die Umsetzung erfolgreich realisiert / wirksam?
- Ist die Umsetzung zielführend und -unterstützend?

Ein Beispiel für die Bewertung von Verbesserungsaktivitäten ist in der Anlage 5: Bewertung der Verbesserungsaktivitäten abgebildet.

7. Zusammenfassung

Mit KVP³ können die gesamten Verbesserungsaktivitäten eines Unternehmens standardisiert erfasst, gebündelt und hinsichtlich bestimmter Kriterien vergleichbar bewertet werden.

Damit erhält das Unternehmen eine Übersicht zur Verbesserungslandschaft und kann gezielt auf noch vorhandene Lücken reagieren. Das Unternehmen verhindert, dass Verbesserungsaktivitäten in Konkurrenz zu einander arbeiten und ermöglicht Synergien zwischen Verbesserungsaktivitäten zu identifizieren und zu fördern.

**Nicht mit Erfindungen,
sondern mit Verbesserungen
macht man Vermögen.**

Henry Ford, amerikanischer Industrieller (1893-1947)

⁷ Beispiel für die Bewertung von Verbesserungsaktivitäten ist in der Anlage 5: Bewertung der Verbesserungsaktivitäten.

KRITERIEN		AUSPRÄGUNGEN							
Fokus	Betrachtungs-Umfang	Unternehmensverbund	Konzern	Unternehmen	Bereich	Abteilung	Geschäftsprozesse	Wertschöpfungskette	Arbeitsplatz
	Betrachtungs-Themen	Produktivität & Flexibilität	Wirtschaftlichkeit & Kosten	Effektivität & Effizienz	Innovation	Qualität & Umwelt	Arbeitssicherheit & Ergonomie	Wissen & Information	Motivation & Engagement
	Betrachtungs-Objekte	Projekte	Prozesse & Verfahren	Produkte & Dienstleistungen	Materialien	Mitarbeiter	Partnerschaften	IT / EDV / Medien	Normen & Richtlinien
	Betrachtungs-Aspekte	alle relevanten Aspekte	strategische Aspekte	operative Aspekte	dispositive Aspekte	administrative Aspekte			
Zielsetzung	Ziele und Aufgaben	Ideen nutzen	Probleme lösen	Verbesserungen erreichen	Innovationen schaffen	Zukunftsfähigkeit sicherstellen			
	Nutzen und Effekte	strategischer Nutzen und Effekte	ökonomischer Nutzen und Effekte	ökologischer Nutzen und Effekte	motivatorischer Nutzen und Effekte	Rechtssicherheit			
Umsetzung	Beteiligte	Geschäftsführung	Führungskräfte	Sachbearbeiter & Werker	externe Dienstleister	Partner			
	Zusammensetzung Teams	alle Hierarchien, spezifisch	alle Hierarchien, übergreifend	Führungskräfte mit Mitarbeitern	Führungskräfte eigenständig	Mitarbeiter eigenständig	Teams mit Moderation	Spezialisten, Experten	
	Themenbearbeitung Teams	fixierte Themen & fixierte Teams	situative Themen & fixierte Teams	fixierte Themen & situative Teams	situative Themen & situative Teams				
	Themen-Identifikation	intuitiv	beobachtend	analytisch	Rotation (intuitiv, beobachtend, analytisch)	zufällig, spontan	mitarbeiterbezogene Ideen	beratungsbezogene Ideen	
	Zyklus der Aktivitäten	täglich	wöchentlich	monatlich	jährlich	bedarfsorientiert auf Basis von Ergebnissen	bedarfsorientiert auf Basis von Ereignissen	fixe Anzahl an Treffen	einmaliges Treffen
	Grundkonzeptionen	klassische Managementdisziplinen	KAIZEN	Reengineering	Strategische Planung	Six Sigma	Lean Management	Deming, Feigenbaum, Crosby, Juran, ...	eigenes, individuelle Konzeption
	Methoden	Kreativitäts-Methoden	Analyse-Methoden	Problemlösungs-Methoden	Analogie-Techniken	Diskursive Methoden	Statistische Verfahren	Audits & Assessment	Checklisten
	Erfolgsbewertung	subjektive Bewertung	objektive Bewertung über Objekt-Performance	objektive Bewertung über Programm-Performance	objektive Bewertung über Projekt-Performance	objektive Bewertung über Prozess-Performance	objektive Bewertung über spezifische KPIs	eigenes, individuelles Bewertungs-Konzept	
	Implementierungsansatz	Top-Down	Bottom-up	Lehmschichten	Bannerträger (good Practice)	isolierte Aktivitäten in Eigenverantwortung	dauerhafte Prozessorganisation	temporäre Prozessorganisation	eigener, spezielle Ansatz
Implementierungsunterstützung	Seminare & Schulungen	Info-Veranstaltungen	moderierte Workshops	Train the Trainer	team- oder personenorientiertes Coaching	spezielle Räumlichkeiten	Newsletter und Broschüren	Intranet-Plattformen	

Abb. 14: KVP³ - Verbesserungsprogramm

Anlage 2: Beispiel Verbesserungsaktivität „Shopfloor-Management“

KRITERIEN		AUSPRÄGUNG					
Fokus	Betrachtungs-Umfang	Unternehmensverbund	Konzern	Unternehmen	Bereich	Abteilung	Geschäftsprozesse
	Betrachtungs-Themen	Produktivität & Flexibilität	Wirtschaftlichkeit & Kosten	Effektivität & Effizienz	Innovation	Qualität & Umwelt	Arbeitsicherheit & Ergonomie
	Betrachtungs-Objekte	Projekte	Prozesse & Verfahren	Produkte & Dienstleistungen	Materialien	Mitarbeiter	Partnerschaften
	Betrachtungs-Aspekte	alle relevanten Aspekte	strategische Aspekte	operative Aspekte	dispositive Aspekte	administrative Aspekte	
Zielsetzung	Ziele und Aufgaben	Ideen nutzen	Probleme lösen	Verbesserungen erreichen	Innovationen schaffen	Zukunftsfähigkeit sicherstellen	
	Nutzen und Effekte	strategischer Nutzen und Effekte	ökonomischer Nutzen und Effekte	ökologischer Nutzen und Effekte	motivatorischer Nutzen und Effekte	Rechtssicherheit	
Umsetzung	Beteiligte	Geschäftsführung	Führungskräfte	Sachbearbeiter & Werker	externe Dienstleister	Partner	
	Zusammensetzung Teams	alle Hierarchien, spezifisch	alle Hierarchien, übergreifend	Führungskräfte mit Mitarbeitern	Führungskräfte eigenständig	Mitarbeiter eigenständig	Teams mit Moderation
	Themenbearbeitung Teams	fixierte Themen & fixierte Teams	situative Themen & fixierte Teams	fixierte Themen & situative Teams	situative Themen & situative Teams		
	Themen-Identifikation	intuitiv	beobachtend	analytisch	Rotation (intuitiv, beobachtend, analytisch)	zufällig, spontan	mitarbeiterbezogene Ideen
	Zyklus der Aktivitäten	täglich	wöchentlich	monatlich	jährlich	bedarfsorientiert auf Basis von Ergebnissen	bedarfsorientiert auf Basis von Ereignissen
	Grundkonzeptionen	klassische Managementdisziplinen	KAIZEN	Reengineering	Strategische Planung	Six Sigma	Lean Management
	Methoden	Kreativitäts-Methoden	Analyse-Methoden	Problemlösungs-Methoden	Analogie-Techniken	Diskursive Methoden	Audits & Assessment
	Erfolgsbewertung	subjektive Bewertung	objektive Bewertung über Objekt-Performance	objektive Bewertung über Programm-Performance	objektive Bewertung über Projekt-Performance	objektive Bewertung über Prozess-Performance	objektive Bewertung über spezifische KPIs
	Implementierungsansatz	Top-Down	Bottom-up	Lehmschichten	Bannerträger (good Practice)	isolierte Aktivitäten in Eigenverantwortung	dauerhafte Prozessorganisation
	Implementierungsunterstützung	Seminare & Schulungen	Info-Veranstaltungen	moderierte Workshops	Train the Trainer	team- oder personenbezogenes Coaching	spezielle Räumlichkeiten

Abb. 15: Beispiel Verbesserungsaktivität „Shopfloor-Management“ (Auszug)

Anlage 3: Beispiel Verbesserungsaktivität „Prozess-Audit“

KRITERIEN		AUSPRÄGUNG					
Fokus	Betrachtungs-Umfang	Unternehmensverbund	Konzern	Unternehmen	Bereich	Abteilung	Geschäftsprozesse
	Betrachtungs-Themen	Produktivität & Flexibilität	Wirtschaftlichkeit & Kosten	Effektivität & Effizienz	Innovation	Qualität & Umwelt	Arbeitsicherheit & Ergonomie
	Betrachtungs-Objekte	Projekte	Prozesse & Verfahren	Produkte & Dienstleistungen	Materialien	Mitarbeiter	Partnerschaften
	Betrachtungs-Aspekte	alle relevanten Aspekte	strategische Aspekte	operative Aspekte	dispositive Aspekte	administrative Aspekte	
Zielsetzung	Ziele und Aufgaben	Ideen nutzen	Probleme lösen	Verbesserungen erreichen	Innovationen schaffen	Zukunftsfähigkeit sicherstellen	
	Nutzen und Effekte	strategischer Nutzen und Effekte	ökonomischer Nutzen und Effekte	ökologischer Nutzen und Effekte	motivatorischer Nutzen und Effekte	Rechtssicherheit	
Umsetzung	Beteiligte	Geschäftsführung	Führungskräfte	Sachbearbeiter & Werker	externe Dienstleister	Partner	
	Zusammensetzung Teams	alle Hierarchien, spezifisch	alle Hierarchien, übergreifend	Führungskräfte mit Mitarbeitern	Führungskräfte eigenständig	Mitarbeiter eigenständig	Teams mit Moderation
	Themenbearbeitung Teams	fixierte Themen & fixierte Teams	situative Themen & fixierte Teams	fixierte Themen & situative Teams	situative Themen & situative Teams		
	Themen-Identifikation	intuitiv	beobachtend	analytisch	Rotation (intuitiv, beobachtend, analytisch)	zufällig, spontan	mitarbeiterbezogene Ideen
	Zyklus der Aktivitäten	täglich	wöchentlich	monatlich	jährlich	bedarfsorientiert auf Basis von Ergebnissen	bedarfsorientiert auf Basis von Ereignissen
	Grundkonzeptionen	klassische Managementdisziplinen	KAIZEN	Reengineering	Strategische Planung	Six Sigma	Lean Management
	Methoden	Kreativitäts-Methoden	Analyse-Methoden	Problemlösungs-Methoden	Analogie-Techniken	Diskursive Methoden	Audits & Assessment
	Erfolgsbewertung	subjektive Bewertung	objektive Bewertung über Objekt-Performance	objektive Bewertung über Programm-Performance	objektive Bewertung über Projekt-Performance	objektive Bewertung über Prozess-Performance	objektive Bewertung über spezifische KPIs
	Implementierungsansatz	Top-Down	Bottom-up	Lehmschichten	Bannerträger (good Practice)	isolierte Aktivitäten in Eigenverantwortung	dauerhafte Prozessorganisation
	Implementierungsunterstützung	Seminare & Schulungen	Info-Veranstaltungen	moderierte Workshops	Train the Trainer	team- oder personenbezogenes Coaching	spezielle Räumlichkeiten

Abb. 16: Beispiel Verbesserungsaktivität „Prozess-Audit“ (Auszug)

Anlage 4: Beispiel zur Beurteilung von Verbesserungsaktivitäten

Menü		KVP ³ - Programmübersicht und -beurteilung		Legende Beurteilung	
		Shopfloor-Management		Prozess-Audit	
		<input type="checkbox"/> Projekt <input checked="" type="checkbox"/> Prozess		<input type="checkbox"/> Projekt <input checked="" type="checkbox"/> Prozess	
		Beurteilung		Konzeption Beurteilung	
Fokus	Betrachtungs-Ebene	Bereich	1	Geschäftsprozess	1
	Betrachtungs-Themen	Produktivität & Flexibilität	2	Effektivität & Effizienz	1
	Betrachtungs-Objekte	Produkte & Dienstleistungen	1	Prozesse	2
	Betrachtungs-Aspekte	operative Aspekte	1	operative Aspekte	1
Zielsetzung	Ziele und Aufgaben	Probleme lösen	2	Verbesserungen erreichen	4
	Nutzen und Effekte	ökonomischer Nutzen und Effekte	2	ökonomischer Nutzen und Effekte	5
Umsetzung	Beteiligte	Sachbearbeiter & Werker	1	Führungskräfte	3
	Zusammensetzung Teams	Führungskräfte mit Mitarbeitern	1	Führungskräfte mit Mitarbeitern	3
	Themenbearbeitung Teams	fixierte Themen & fixierte Teams	3	fixierte Themen & situative Teams	2
	Themen-Identifikation	zufällig, spontan	2	analytisch	2
	Zyklen für Aktivitäten	täglich	4	jährlich	3
	Grundkonzeptionen	Lean Management	2	Managementdisziplinen: (Prozess- Projekt, Produkt-, Innovationsmanagement,...)	2
	Methoden	Checklisten: (5-S, EKUV, Leistungsarten, ...)	3	div. Audits: (Produkt-,Prozessaudits, Projektaudits, etc.)	1
	Erfolgsbewertung	subjektive Bewertung	1	subjektive Bewertung	4
	Implementierungsansatz	Top-Down	1	Top-Down	3
	Implementierungsunterstützung	spezielle Räumlichkeiten	1	Schulungen und Seminare	4
		Auswertung:		Auswertung:	
		Fokus	1,3	Fokus	1,3
		Zielsetzung	2,0	Zielsetzung	4,5
		Umsetzung	1,9	Umsetzung	2,7
		GESAMTAUSWERTUNG	1,8	GESAMTAUSWERTUNG	3,5

Abb. 17: Beispiel Beurteilung der Verbesserungsaktivität „Shopfloor-Management“ und „Prozess-Audit“