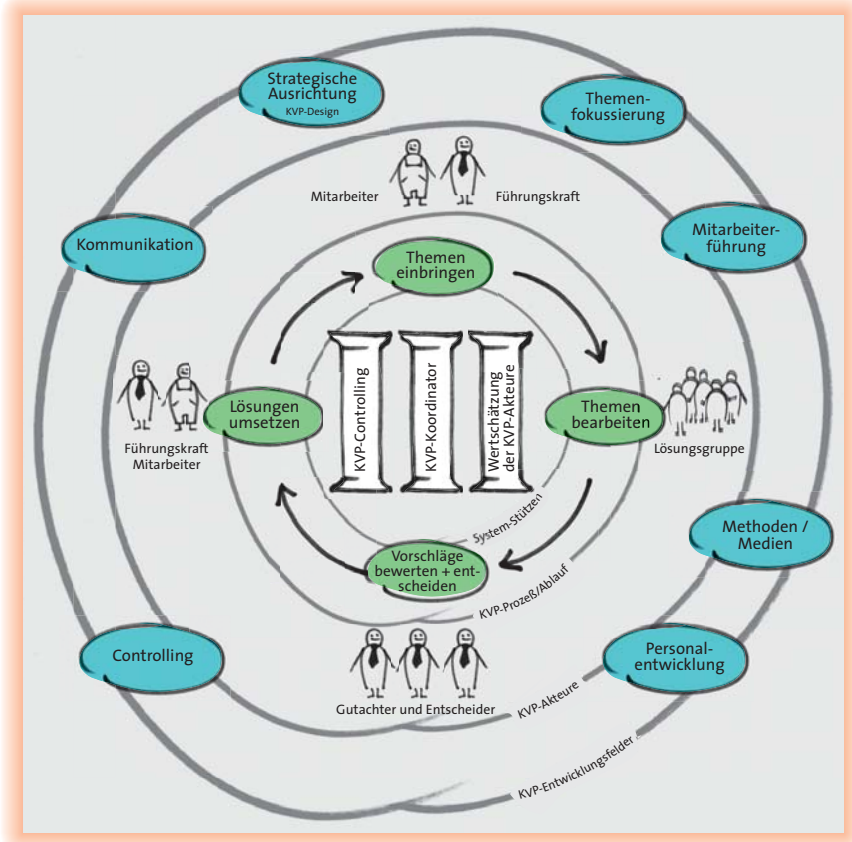


Thomas Hoffmann | Silke Balbierz

Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen



Thomas Hoffmann, Silke Balbierz

Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen



Thomas Hoffmann, Silke Balbierz

Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen

Kontinuierliche Verbesserungen
professionell gestalten

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen wurde als Projekt des RKW-Kompetenzzentrums Eschborn durchgeführt und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie aus Mitteln der beteiligten Firmen finanziert.

ISBN 978-3-89673-543-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2010

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Illustrationen: Carola Väth, Grafisch, Büro für Grafikdesign

Layout: Claudia Weinhold

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen

1.	Arbeiten mit dem KVP-Arbeitsbuch	9
2.	Beobachtungen aus der Praxis	10
2.1	KVP: Motor für Innovationen oder Fassade ?	10
2.2	KVP-Systembeschreibung	12
2.3	Typische KVP-Verlaufsmuster	14
2.4	KVP-Entwicklungsfelder.....	22
3.	KVP-Toolbox	24
3.1	Diagnosetool	26
3.2	KVP-Tools	30
	Strategische Ausrichtung und Systemdesign (S1 - S5)	32
	Themenfokussierung (T1, T2)	44
	Controlling (C1, C2)	48
	Methoden und Medien (M1 - M3)	54
	Mitarbeiterführung (F1)	60
	Personalentwicklung (P1 - P5)	63
	Kommunikation(K1 - K6)	78
3.3	Arbeitsblätter zu den Tools.....	92
4.	KVP-Praxisbeispiele	116

Vorbemerkungen

Verbesserungsprozesse sind Bestandteile menschlichen Arbeitens. Wozu dann aber KVP-Systeme? Eine Antwort darauf gibt das ‚K‘ in KVP: kontinuierlich. KVP-Systeme sorgen dafür, den Fluß der Verbesserungen zu verstetigen. Sie sorgen dafür, dass es nicht bei den guten Ideen bleibt, sondern dass diese gemeinsam besprochen und auch kontinuierlich umgesetzt werden.

Das klingt einfach, ist es aber nicht, wenn man bedenkt, dass es dabei vor allem darum geht, all die Blockaden und Widerstände, die es in Organisationen gegenüber Verbesserungsimpulsen gibt, nicht zum Zuge kommen zu lassen, beziehungsweise diese sinnvoll zu bearbeiten, um ihre Wirkungen mindestens zu schwächen.

Keine Arbeitsplanung, kein Arbeitsgestaltungsdesign vom ‚grünen Tisch‘ kann das bringen, was an Verbesserungsideen – mitsamt ihren positiven ökonomischen Effekten – im Prozeß des Arbeitens entsteht. Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter und deren sich darauf gründende Verbesserungsideen – Faktoren, die der Taylorismus ausschließen wollte – will KVP systematisch integrieren und nutzen. Wo dies gelingt entstehen für ein Unternehmen auf Dauer erhebliche betriebswirtschaftliche Kosteneinsparungen sowie auch Innovationen. Darüber hinaus entstehen positive Lern- und Motivierungseffekte bei den Mitarbeitern. Gut gemanaget ist KVP insofern ein sich selbst verstärkender und verbessernder Prozeß.

Hinzu kommt ein weiteres: KVP eignet sich auch dazu, ein Unternehmen mit den Wahrnehmungen seiner Mitarbeiter ‚zu versorgen‘ und so seine Selbstbeobachtungskompetenz laufend zu verbessern. Darauf kann heutzutage kein Unternehmen mehr verzichten wenn es wettbewerbs- und marktfähig bleiben will. Auf den Aspekt der Selbstbeobachtungskompetenz haben wir bei der Entwicklung der KVP-Tools besonderen Wert gelegt.

KVP ist insofern heutzutage für jedes Unternehmen unverzichtbar. Ein wichtiges Ergebnis unserer Untersuchung ist zudem, dass in der Praxis erheblicher Bedarf besteht, KVP in zwei Richtungen zu erweitern. Zum einen in Richtung Transfer der KVP-Erfahrungen hinsichtlich Gestaltung der immer wichtiger werdenden dialogisch-interaktiven Bestandteile der Arbeitsprozesse in der Produktion, und zum anderen in Richtung auf die indirekten Unternehmensbereiche (Arbeitsvorbereitung, Vertrieb, Konstruktion) im Sinne eines KVP-Managementsystems zur Geschäftsprozessoptimierung. Es geht also zukünftig um den Transfer des KVP-Wissens und der KVP-Erfahrungen in neue Verbesserungsthemen sowie in andere Unternehmensbereiche, die bislang überwiegend nicht in KVP einbezogen sind.

Das vorliegende KVP-Arbeitsbuch ist Ergebnis eines integrierten Forschungs-, Beratungs- und Entwicklungsprozesses. Wir haben KVP in mittelständischen Produktionsunternehmen untersucht, diese beraten und zugleich KVP-Tools entwickelt und erprobt. Den Unternehmen, die uns dabei unterstützt haben, möchten wir an dieser Stelle herzlich danken. Es sind dies die Firmen Feinguss Blank GmbH, Präschu Umformtechnik GmbH, Promera Ettlingen Feinschneidtechnik GmbH, Kurz Kunststoffe GmbH und IKO Isidor Kurz Werkzeug- und Formenbau GmbH & Co.KG. Sie alle haben wesentlich zum Gelingen und zur konkreten Gestaltung des KVP-Arbeitsbuches beigetragen. Wir danken auch dem RKW Baden-Württemberg, das uns durch viele Gespräche und Hilfe bei der Durchführung von Projektworkshops sehr unterstützt hat.

Unser besonderer Dank gilt der Designerin Carola Väth von Grafisch, Büro für Grafikdesign in Wackersberg, die die Titelseite sowie die Illustrationen und Piktogramme auf eine Art gestaltet hat, die wir als sehr gut passend zu unserer Arbeitsweise und zum Charakter des Arbeitsbuches empfinden.

kvp:

KONTINUIERLICHE
VERBESSERUNGS
PROZESSE

1. Arbeiten mit dem KVP–Arbeitsbuch

Dieses Arbeitsbuch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und KVP-Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen sowie an KVP-interessierte Berater beziehungsweise Institute und Verbände, die auch in beratender Funktion tätig sind (Kammern, Branchenverbände, Forschungsinstitute mit starkem Anwendungsbezug und andere).

Die Tools lassen sich in unterschiedlichen betrieblichen Anwendungssituationen nutzen und spezifisch anpassen, indem man die jeweils zugehörigen Arbeitsblätter (siehe Abschnitt 3.3) als Word- oder Excel-Dateien aus dem Internet herunterlädt (www.rkw.de/kvp) und dann so verändert, wie man sie braucht.

Die Nutzer der Toolbox – Unternehmen und Berater – haben die Möglichkeit und sind ausdrücklich eingeladen, ihre KVP-Erfahrungen, -Praxisbeispiele, -Tools, -Arbeitsblätter und anders in die Toolbox im Internet einzuspeisen und so zu deren Weiterentwicklung beizutragen. Das geht über die KVP-Entwicklungsplattform des RKW-Kompetenzzentrums (www.rkw.de/kvp), die genauso wie die Toolbox nach den sieben betrieblichen KVP-Entwicklungsfeldern (siehe Kapitel 2.4) strukturiert ist. Das RKW wird die neuen Tools der Entwicklungsplattform jeweils in die Toolbox integrieren (www.rkw.de/kvp). Auf diese Weise soll die Toolbox wachsen, sich veränderten Bedingungen anpassen, neue Praxiserfahrungen und Ideen aufnehmen, um so den Praxisbedürfnissen der Unternehmen immer besser gerecht werden zu können.

Das RKW Kompetenzzentrum wird interessierte Unternehmen, die KVP nutzen, ein- bis zweimal jährlich zu einem Erfahrungsaustausch-Workshop einladen.

Ziel ist, einen internetgestützten Verbesserungsprozess für KVP in Netzwerkstrukturen zu etablieren.

Die meisten Tools dieses Arbeitsbuches (siehe Kapitel 3) können von Unternehmen ohne externe Beratung genutzt werden. Dort wo dies nicht der Fall ist, haben wir es ausdrücklich vermerkt.