



Leseprobe

Claudia Kostka, Sebastian Kostka

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

ISBN (Buch): 978-3-446-44659-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-45241-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44659-5>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)	6
2.1	Der Begriff.	6
2.2	Die Historie.	11
2.3	Wertschöpfung und Verschwendung	14
2.4	KVP-Prinzipien	19
	Ziel- und Ergebnisorientierung	20
	Mitarbeiter- und Kundenorientierung.	22
	Prozess- und Qualitätsorientierung	24
	Transparenz und Faktenorientierung.	26
	Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung.	27
3	Der PDCA-Verbesserungszyklus	32
3.1	Plan-Phase – Planen	34
3.2	Do-Phase – Durchführen	45
3.3	Check-Phase – Den Fortschritt prüfen	47
3.4	Act-Phase – Anpassen und Verbessern	48
3.5	Jeder ist Teil der Verbesserung	48
4	Das 4-Phasen-Modell des KVP	51
4.1	Sensibilisierungsphase	52
4.2	Startphase	53
4.3	Implementierungsphase	57
4.4	Stabilisierungsphase.	59

Moderatorentaining	62
Verschwendungssuche	70
5-S-Aktion	78
7.1 Sortieren (Seiri)	80
7.2 Systematisieren (Seiton)	83
7.3 Sauberkeit (Seiso)	85
7.4 Standardisieren (Seiketsu)	86
7.5 Selbstdisziplin (Shitsuke)	88
7.6 5-S-Aktion am Schreibtisch	88
Prozessmapping	92
8.1 Vorbereitung des Prozessmappings	93
8.2 Durchführen des Prozessmappings	95
KVP-Team-Meetings	102
9.1 KVP-Workshops	103
9.2 Umsetzungs-Review	104
9.3 Ergebnis-Review	104
9.4 Lessons-Learned-Workshops	105
Zielvereinbarung	110
Visuelles Management	117
11.1 Planen der Visualisierung	121
11.2 Gestalten der Visualisierung	122
11.3 Pflegen und Verbessern der Visualisierung	123
11.4 Regelmäßiges Nutzen der Visualisierung	124
Literatur	127

1 Einleitung

Digitalisierung und Agilität sind in aller Munde und werden häufig in Kombination genannt. Beides funktioniert nur mit den Menschen, denn nur sie können notwendige Veränderungen gestalten und Prozesse an sich dauernd wechselnde Rahmenbedingungen anpassen.

„Wenn du die Absicht hast, dich zu erneuern, tue es jeden Tag“, wusste bereits KONFUZIUS, und HENRY FORD war der Ansicht, dass „man nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen sein Vermögen macht“.

Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns ist nicht neu und im Grunde auch einfach. Aber einfach ist eben nicht leicht. Es erfordert, ein weitreichendes Ziel beharrlich zu verfolgen und tägliche Herausforderungen als Chancen der Veränderung zu nutzen.

Organisationen sind keine starren Bauwerke, sondern lebendige Organismen. Sie bestehen vor allem aus Menschen und deren Beziehungen. An dieser Schnittstelle kann durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gemeinsam Innovationspotenzial erschlossen und Wertschöpfung durch Wertschätzung gestaltet werden.

In diesem Pocket Power sind die grundlegenden Prinzipien und Methoden des kontinuierlichen Verbesserns zusammengefasst. Die einfache Vorgehensweise wird bei konsequenter Wiederholung zur Gewohnheit – aber nur dann.



Unter diesem Symbol werden Tipps gegeben.



Dieses Symbol weist auf Hindernisse hin.

2 Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

2.1 Der Begriff

Der Begriff **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess** (KVP) wurde Ende der 1980er-Jahre als deutsche Antwort auf das japanische **Kaizen** (aus 改 *kai* = Veränderung und 善 *zen* = zum Besseren oder zur Meisterschaft) geprägt. Seitdem hat er nichts an Aktualität verloren. Egal, ob Arbeit 4.0, Lean Administration oder Agiles Management, immer stehen

- ▶ das Entwickeln von kreativen Lösungen im Team,
- ▶ das effektive Arbeiten in effizienten Prozessen,
- ▶ die Qualität der Produkte und Dienstleistungen,
- ▶ das Schaffen von Transparenz in den Abläufen,
- ▶ das Visualisieren von Zielen und Ergebnissen,
- ▶ das Beseitigen von Verschwendungen und
- ▶ das ständige Verbessern aller Prozesse

im Fokus.



Kaizen ist eine in der japanischen Kultur verankerte Verhaltensphilosophie. Sie geht davon aus, dass alles, was Menschen tun, ständig weiterentwickelt werden kann und dass jedes von Menschen erschaffene System ab dem Zeitpunkt seiner Errichtung dem Verfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird.

Kaizen bzw. der KVP stellt die Menschen mit ihrer kreativen Problemlösungs- und Lernfähigkeit in den Mittelpunkt. Das wichtigste Steuerungsinstrument zur ständigen Verbesserung ist der **PDCA-Verbesserungszyklus** (Bild 1).

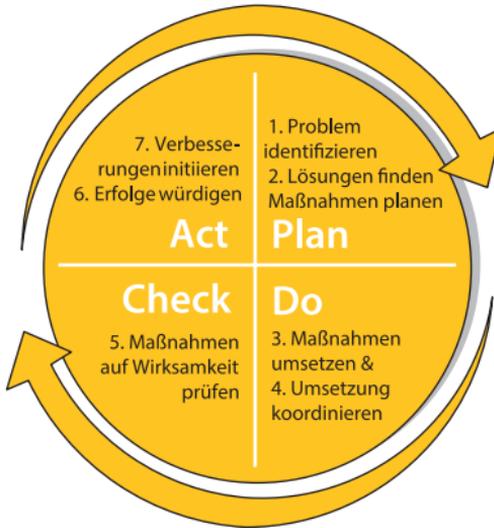


Bild 1: PDCA

PDCA steht für Planen (**Plan**), Durchführen (**Do**), Überprüfen (**Check**) und Verbessern (**Act**). Durch:

- ▶ regelmäßiges Reflektieren der Arbeitsprozesse,
- ▶ gemeinsames Identifizieren von Herausforderungen,
- ▶ kreatives Entwickeln von Problemlösungen,
- ▶ konsequentes Umsetzen von Maßnahmen und
- ▶ kontinuierliches Verfolgen der Ergebnisse

werden alle in einer Organisation ablaufenden Prozesse von den darin jeweils Beteiligten in regelmäßigen Abständen auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht und Verschwendungen beseitigt.

Es orientiert sich dabei an idealen Richtwerten wie:

- ▶ 100 Prozent Wertschöpfung,
- ▶ null Fehler,
- ▶ harmonische Abläufe und
- ▶ nachhaltiger Umgang mit Ressourcen aller Art.

Ziel des KVP ist Business Excellence, das optimale Funktionieren und Wirken einer Organisation in seiner Gesamtheit.



KVP bedeutet, dass kein Tag in einer Organisation ohne Verbesserungen der Geschäftsprozesse vergehen soll. Es ist die Philosophie und Methodik der ewigen Veränderung zum Besseren. Von einer langfristigen Zielrichtung werden kurzfristig Etappenziele angestrebt und wird Transparenz über die Fortschritte und Erfolge hergestellt. Der regelmäßige und zielgerichtete Austausch und die gemeinsame Lösungsfindung ermöglichen das unmittelbare und effektive Reagieren auf Veränderungen.

Genauso wie die Musiker eines Orchesters immer wieder ihr Spiel reflektieren, verfeinern und aufeinander abstimmen, sorgt der KVP dafür, dass in einer Organisation die Prozesse regelmäßig auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft, gemeinsam neue Lösungen gefunden und Veränderungen konsequent implementiert werden.



Der KVP wurde häufig auf ein Gruppenarbeitskonzept reduziert und damit grundsätzlich missverstanden. Denn es ist eine **Führungsphilosophie**, die sich an idealen Richtwerten orientiert und einer einfachen Methodik bedient (Bild 2).

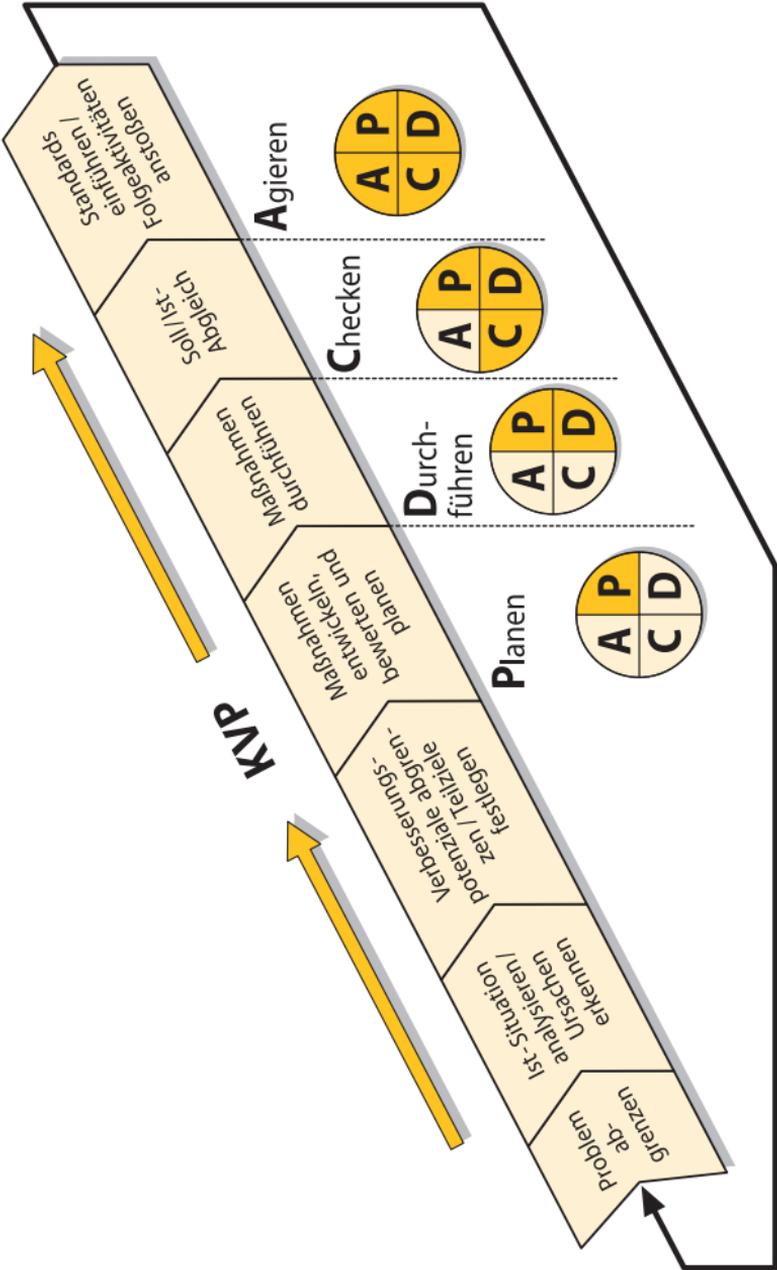


Bild 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Das Prinzip kann in jeder Organisation eingesetzt werden. Die Herausforderung ist es, seinen Weg zu finden und ihn beharrlich zu gehen. Es ist wie das Leiten einer Expedition oder das Besteigen eines Berges. Ein perspektivisches Ziel wird in Etappen angestrebt. Auf dem Weg müssen Hindernisse überwunden werden. Für das Lösen der Probleme wird der Plan-Do-Check-Act-Zyklus immer wieder auf einem jeweils höheren Niveau durchlaufen.



Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess bedeutet, alle Abläufe in kleinen Schritten regelmäßig zu verbessern, sodass die Kunden nachhaltig zufrieden sind, die Mitarbeiter in effizienten Prozessen kreativ zusammenarbeiten und die Organisation in jeder Hinsicht exzellent agiert. Dafür gilt:

- Richte alles Handeln an einfachen Prinzipien aus, um langfristige Ziele gemeinsam zu erreichen.
- Sorge für regelmäßigen Austausch und gemeinsame Lösungsfindungen, um die Organisation ständig an neue Rahmenbedingungen anzupassen.
- Vereinfache die Entscheidungsstrukturen, um jederzeit zielgerichtet auf Veränderungen zu reagieren.
- Bearbeite komplexe Probleme im Team und integriere kontinuierlich Neues in die Abläufe.
- Visualisiere die Ergebnisfortschritte, um Klarheit über die Umsetzung zu schaffen, Prioritäten richtig zu setzen und die Motivation aufrechtzuerhalten.
- Löse die im Tagesgeschäft auftretenden Probleme sofort, um Stau und Doppelarbeit zu vermeiden.
- Überprüfe alle Abläufe in regelmäßigen Abständen auf Verschwendungen. Es gibt immer welche!
- Beseitige Verschwendungen sofort oder finde dafür gemeinsam im Team nachhaltige Lösungen.
- Fülle als Führungskraft die Rolle als Vorbild glaubwürdig und vertrauensvoll aus.
- Übernimm die Verantwortung für dein Handeln.

2.2 Die Historie

Berühmt wurde Kaizen Anfang der 1990er-Jahre aufgrund der sogenannten MIT-Studie von JAMES P. WOMACK und DANIEL T. JONES. Darin wurden die Produktionssysteme der Automobilindustrie weltweit untersucht. Die japanische Automobilindustrie schien, mit ihren „schlanken“ auf kontinuierliche Verbesserung basierenden Produktionssystemen den westlichen Autobauern überlegen zu sein. Die hohe Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualität korrelierte mit einer bei ca. 60 Prozent liegenden Teamarbeit. Bereits 1962 wurden bei Toyota die im Tagesgeschäft auftretenden Probleme von den Mitarbeitern eigenständig gemeinsam gelöst, vereinbarte Maßnahmen umgehend umgesetzt und die erzielten Fortschritte auf Kanban-Boards für alle sichtbar visualisiert.

JOHN KRAFTCIK prägte auf Basis dieser Beobachtungen in seinem 1988 erschienenen Artikel „Triumph of the Lean Production System“ den Ausdruck „Lean Production“. Daraus wurde Lean Management, was heute als Gesamtheit der Denkprinzipien und Methoden zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter verstanden wird.

Die nach dem Zweiten Weltkrieg schwierige wirtschaftliche Situation der Toyota Motor Company hatte den Ingenieur TAIICHI OHNO zur Entwicklung eines reaktions-schnellen Produktionssystems veranlasst. Da Ressourcen zur Neuanschaffung von Maschinen fehlten, konzentrierte man sich auf die Produktion im Kundentakt (Kanban, just in time) mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art. Aus dem zugrunde liegenden Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns entwickelte sich das Toyota-Produktionssystem.



Toyota wurde durch das konsequente Anwenden von Kaizen zum andauernden Marktführer. Beim Ranking der wertvollsten Marken belegt Toyota bei Interbrand Platz fünf und wurde 2016 mit 53,58 Mrd. USD bewertet. Als erfolgreichste deutsche Marke folgt Mercedes-Benz mit 43,49 Mrd. USD auf Platz neun (<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>).

Anfang der 1990er-Jahre galten japanische Autos noch als qualitativ minderwertig. Demzufolge lösten die Ergebnisse der MIT-Studie hierzulande eine große Aufregung, teilweise Empörung und Ablehnung aus. Viele nachdenklich gewordene Manager machten sich jedoch auf den Weg nach Japan und schauten sich vor Ort in Unternehmen wie Toyota deren Produktionsweisen an. Genauso wie man heute in das Silicon Valley reist und dort die agilen Arbeitsweisen der digitalen Vorreiter bestaunt.

Das Geheimnis erfolgreicher Organisationen ist damals wie heute im Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung begründet. Es ist ein schrittweiser Wandel, vollzogen von Menschen, die gemeinsam einer Überzeugung folgen. Als Managementmethode wurde es erstmals 1986 vom japanischen Unternehmensberater MASAOKI IMAI beschrieben, um die in der japanischen Kultur tief verankerte Denk- und Verhaltensweise des Kaizen auch für westliche Manager verständlich zu machen.

Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns bildet auch die Basis für die agile Softwareentwicklung mit dem Scrum-Prozess. Deren Anfänge gehen auf die Professoren IKUJIRŌ NONAKA und HIROTAKA TAKEUCHI zurück. Sie beschrieben die Art und Weise des Umgangs mit Wissen in japanischen Organisationen und verwendeten den Begriff Scrum (Ge-

dränge im Rugby) als Analogie für Produktentwicklungsteams in einem Artikel der *Harvard Business Review* (NONAKA, TAKEUCHI 1991). Scrum-Teams erhalten eine Produktzielrichtung von außen und arbeiten anschließend in kleinen selbst organisierten Einheiten. Darin

- ▶ bestimmen sie selbst, wie sie ihr Ziel erreichen,
- ▶ entwickeln gemeinsam Lösungen,
- ▶ visualisieren die Fortschritte,
- ▶ tauschen sich täglich darüber aus,
- ▶ präsentieren ihren Auftraggebern in regelmäßigen Abständen die Ergebnisse und
- ▶ reflektieren anschließend ihren eigenen Arbeitsstil auf Verbesserungspotenzial.

Insbesondere die Markenfürher Apple und Google sind bekannt für ihre agilen, auf ständige Verbesserung ausgelegten Organisationsstrukturen.



Bei Google lautet der zehnte Unternehmensgrundsatz: Gut ist nicht gut genug. „Google sieht seine Spitzenstellung als Ausgangspunkt und nicht als Endpunkt. Wir setzen uns ehrgeizige Ziele, um unsere eigenen Erwartungen immer wieder zu übertreffen. **Ein gut funktionierendes Produkt wird von Google durch kontinuierliche Innovationen in oft unerwarteter Weise immer weiter verbessert**“ (<https://www.google.com/about/company/philosophy/>).

Viele Organisationen folgen diesen Beispielen mit mehr oder auch weniger großer Wirkung. Erfolgreich sind diejenigen, die ihre Mitarbeiter für eine gemeinschaftliche Vision begeistern, das Prinzip des Verbesserns glaubwürdig in der

Organisation verankern und beharrlich an der Qualität aller ihrer Produkte und Prozesse feilen. Dafür gilt es, vertrauensvoll und gemeinsam Veränderung zu gestalten, sodass Wertschöpfung durch Wertschätzung entsteht.

2.3 Wertschöpfung und Verschwendung

Im Zentrum der kontinuierlichen Verbesserung steht die Erhöhung der Wertschöpfung, die sich im Spannungsdreieck zwischen höchstmöglicher Qualität bei geringster Durchlaufzeit und niedrigsten Kosten bewegt (Bild 3).



Bild 3: Spannungsdreieck: Qualität – Kosten – Zeit

Wertschöpfung ist die Steigerung des Wertes eines Produktes (bzw. einer Dienstleistung) während dessen Entstehung von der ursächlichen Idee bis zur Verwendung beim Kunden. Dabei ist eine Reihe von Tätigkeiten notwendig. Diese bilden zusammen die Prozesse einer Organisation. „Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen

sich in einer Wertschöpfungskette (Value Chain) darstellen“, fasste MICHAEL E. PORTER 1985 zusammen.

Die Wertschöpfungskette bildet die Geschäftsprozesse einer Organisation (Bild 4). Jeder darin enthaltene Prozess und jede einzelne Tätigkeit bergen ständig neues Verbesserungspotenzial, denn Organisationen sind keine starren Bauwerke, sondern lebendige Organismen. Sie verändern sich dauernd und entwickeln sich durch die Potenziale ihrer Mitarbeiter und deren Beziehungen zueinander.



Bild 4: Geschäftsprozesse und Wertschöpfungskette

Für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess spielen das Verfolgen langfristiger Ziele und das gemeinsame Reflektieren der aktuellen externen wie auch internen Kunden-Lieferanten-Beziehung (siehe dazu Bild 9, Seite 23) eine wesentliche Rolle. Der regelmäßige Austausch über die aktuelle Situation und das Entwickeln von Lösungen im Team sowie das Visualisieren der Fortschritte schärfen den Blick für die eigentliche Wertschöpfung.

Sämtliche Prozesse und darin enthaltene Tätigkeiten werden darauf ausgerichtet, den Wert des Produktes stetig zu erhöhen. Der geschaffene Wert (Added Value) selbst misst

sich an den Bedürfnissen der Kunden. Was aus deren Blickwinkel keine Wertsteigerung für das Produkt schafft, ist Verschwendung. Damit ist jede Tätigkeit, die Ressourcen (wie Zeit, Raum, Geld oder Arbeitskraft) verbraucht und keine Wertsteigerung erbringt bzw. das Schaffen von Werten behindert, Verschwendung. Dazu gehören Lagerbestände, Abfall, Unordnung und Intransparenz genauso wie unklare Absprachen und unsauber formulierte Ziele. Auch Funktionen des Produktes, die vom Kunden nicht genutzt werden, sind Verschwendung.

Verschwendung beginnt im Kleinen bei der Ordnung am Arbeitsplatz, auf dem Schreibtisch, in Schränken, auf dem Computer und überall sonst im Leben. Unnötige Entscheidungswege verursachen häufig ebenso hohe Kosten wie zu viele Transportwege. Medienbrüche sowie Informations- und Kommunikationsschleifen erzeugen Doppelarbeit und häufig auch Fehler oder führen sogar zu Fehlentscheidungen. Undurchsichtige Ablagen auf dem Computer oder Papierstapel auf dem Schreibtisch haben ähnliche Effekte wie unnötige Zwischenlager in der Produktion.



(Bild 5).

Alles, was die Wertschöpfung behindert oder die Kosten der Wertschöpfung ohne Aussicht auf einen adäquaten Mehrerlös erhöht, ist **Verschwendung**



Bild 5: Arten der Verschwendung



Durch das systematische Beseitigen von Verschwendung können einfache und elegante Lösungen herbeigeführt werden. Die Modeschöpferin COCO CHANEL, deren zeitlose Entwürfe die Mode der Frauen bis heute prägen, fand:

„Einfachheit ist der Schlüssel jeder wahren Eleganz.“

Aber Einfachheit zu erzeugen ist nicht leicht. STEVE JOBS meinte dazu: „Es erfordert eine Menge Arbeit, etwas Einfaches zu schaffen, die Herausforderungen zu verstehen, die dem Ganzen zugrunde liegen, und eine elegante Lösung zu entwickeln“ (*Spiegel* 41/2011). Für die Einführung des iMac 1998 verwendete er das Zitat von LEONARDO DA VINCI: „Einfachheit ist die höchste Stufe der Vollendung“ („Simplicity is the ultimate sophistication“).

In jeder Organisation gibt es in den täglichen Abläufen eine Reihe von Aktivitäten, die irgendwann sinnvoll und nützlich waren, aber inzwischen nicht mehr zur Wertschöpfung beitragen oder sie sogar behindern. Es sind die vielen kleinen Verschwendungen, die in der Summe die Organisation lähmen und die Wertschöpfung blockieren. Diese gilt es zu finden und anschließend zu beseitigen.

Man kann sie zwar von außen wahrnehmen, tragfähige Lösungen können aber nur gemeinsam mit den Prozessbeteiligten entwickelt werden. Sie kennen die Probleme am besten und können ihnen auf den Grund gehen.



Der KVP setzt eine **Geisteshaltung** voraus, die auf einer Kultur des Miteinanders basiert und auf dauerhafte Erfolge zielt.

Es erfordert **Beharrlichkeit, Konsequenz und Geduld**, alle Mitarbeiter einzubinden, neue Formen der Kommunikation zu gestalten und durch ein nachhaltig funktionierendes System Gewohnheiten zu verändern.

Wird das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung konsequent verfolgt, dann wird Überflüssiges immer weiter eliminiert und werden Verschwendungen kontinuierlich minimiert. Der Blick aller richtet sich auf das Verbessern. Auf diese Weise können alle im Unternehmen bestehenden Prozesse entschlackt und elegant gestaltet werden.

Der KVP hat einen Anfang, aber kein Ende. Es ist der Führungs- und Verhaltensstil einer Organisation, der sich an den folgenden Prinzipien orientiert.