

Nachhaltige Verbesserungsprozesse in mittelständischen Unternehmen

Verbesserungen kontinuierlich und nachhaltig einführen

Laut einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovation sind deutsche Unternehmen bei der Modernisierung ihrer Prozesse längst nicht so dynamisch wie bei der Entwicklung neuer Produkte. Dabei sind Verbesserungsprozesse in vielen Fällen dringend notwendig, werden die erzielten Effekte doch zur Finanzierung der „Produkt- und Vertriebsinnovationen“ benötigt.

Die Merkmale eines Verbesserungsprozesses

Was sind die Merkmale eines Verbesserungsprozesses? Dass die Einführung in einzelnen Fällen scheitert liegt oftmals daran, dass die Ansätze zu theoretisch sind und von den Mitarbeitern nicht

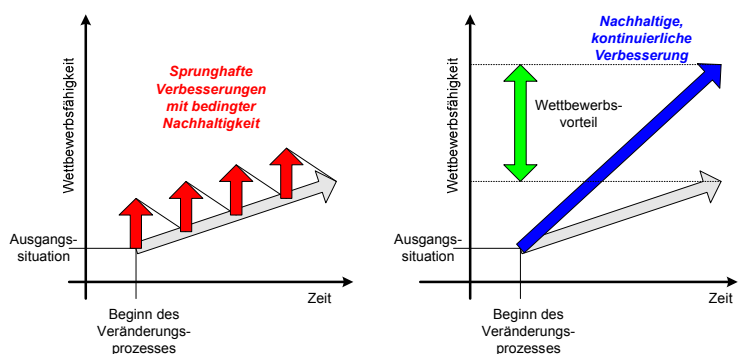
verstanden und somit getragen werden. Auch besteht die Gefahr, dass man nach einer gewissen Zeit in den ursprünglichen Zustand zurückfällt. Wichtigstes Ziel ist es, die einzelnen Ansätze zur Verbesserung der Unternehmensentwicklung in einem übergreifenden Konzept zusammen zu führen und die Ausprägungsmerkmale im Sinne einer übergeordneten Gesamtentwicklung aufeinander

abzustimmen. Ein Verbesserungsprozess sollte folgende Merkmale aufweisen. Er sollte

1. einfach
2. überschaubar
3. ganzheitlich
4. kontinuierlich
5. messbar
6. transparent
7. und kontrollierbar sein

Die Ansätze sollten derart wirken, dass der Verbesserungsprozess die

Abb. 1: Nachhaltigkeit statt Sprunghaftigkeit





Kompetenz, Vertrauen, Zuverlässigkeit

Unternehmenssituation kontinuierlich, nachhaltig und für alle erlebbar verbessert. Man kann sich leicht vorstellen, dass es auf eine Vielzahl von Voraussetzungen ankommt, um Verbesserungsprozesse erfolgreich in Gang zu setzen.

Voraussetzungen für Verbesserungsprozesse

Die Erfahrungen zeigen, dass viele Faktoren entscheidend auf den Erfolg bzw. Misserfolg bei der Einführung von Verbesserungsprozessen einwirken:

1. Das Management muss den Veränderungsprozess uneingeschränkt unterstützen und Eckpunkte setzen.
2. Verbesserungsprozesse sind keine Selbstläufer.
3. Interne Moderatoren müssen temporär aus dem Tagesgeschäft herausgelöst werden.
4. Mitarbeiter müssen verstärkt in den „Soft Facts“ ausgebildet werden.
5. Vertikale und horizontale Kommunikation sicherstellen.

Wesentliche Bestandteile eines KVP

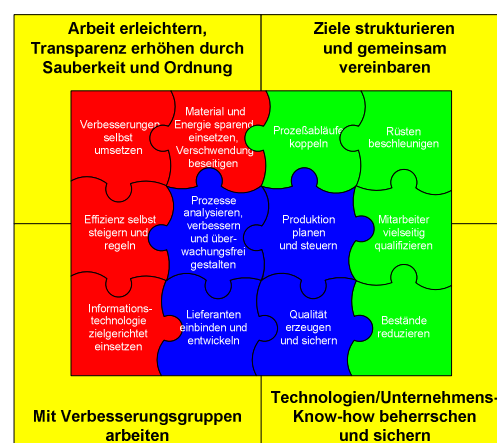
Der von uns in vielen Bereichen eingeführte kontinuierliche Verbesserungsprozess, kurz „KVP“

genannt, wird durch fünf Bestandteile beschrieben:

1. Die Verbesserungselemente, kurz „Elemente“ genannt.
2. Schlüsselfunktionen: Element-Moderatoren, Prozess-Coaches und die Mitarbeitergruppen.
3. Die Einführungsstrategie.
4. Eine transparente, messbare Systematik mit Visualisierung.
5. Ein wiederkehrendes Bewertungssystem.

Die Basiselemente schaffen die Grundlage für die weiteren Detailverbesserungen. Sie wirken ganzheitlich auf das Unternehmen ein. Die Detailelemente bilden Schwerpunkte zu einzelnen Themen und Sachverhalten und

Abb. 2: Basis- und Detailelemente



wirken damit unmittelbar auf die Bereiche Kosten, Qualität und Prozessbeschleunigung ein.

Die Schlüsselfunktionen innerhalb des KVP

Grundsätzlich sollte sich ein Unternehmen zumindest in der Startphase durch externe Fachkräfte unterstützen lassen. Mittelfristig ist es jedoch unabdingbar, eigene Kräfte zu entwickeln. Dabei kommen den Element-Moderatoren und den Prozess-Coaches entscheidende Bedeutungen zu. Der Element-Moderator ist der Fachmann und Ansprechpartner für „sein“ Verbesserungselement. In seinem Bereich bildet er die Gruppen aus. Der Prozess-Coach wird zu Beginn umfassend in die Systematik des Veränderungsprozesses eingewiesen. Er ist Ansprechpartner der

Geschäftsleitung und ermittelt regelmäßig den Stand der Gruppenergebnisse. Die Mitarbeitergruppen arbeiten an der Erreichung der Ziele. Sie werden durch die Element-Moderatoren unterstützt. Anstehende Maßnahmen sind in einen Maßnahmenkatalog zu überführen, der die Dauer sowie eventuell notwendige Investitionen



Kompetenz, Vertrauen, Zuverlässigkeit

beinhaltet. In regelmäßigen Abständen bewerten die Gruppen ihren Zustand innerhalb der Verbesserungselemente. Der Zustand der Gruppe bildet sich aus dem gemittelten Wert der Elemente.

Die Unternehmensleitung schafft letztlich die Voraussetzungen für den Verbesserungsprozess. Sie steht uneingeschränkt hinter dem Veränderungsprozess, kontrolliert in regelmäßigen Abständen den Fortschritt der Gruppen und führt bei Abweichungen entsprechende Zielkorrekturen durch.

Phasen eines KVP

Generell kann man zunächst fünf Phasen unterscheiden:

1. Einführung in den KVP
 2. Ist-Analyse/Bestandsaufnahme
 3. Festlegung der Verbesserungselemente
 4. Einweisung und Schulung
 5. Maßnahmen und Aktivitäten beschreiben
- Nach einer kurzen Einführungszeit erfolgt eine
6. erneute Bestandsaufnahme, um die erreichten Ergebnisse zu verifizieren. Daneben sind
 7. regelmäßige Kontroll-Meetings der Unternehmensleitung einzuplanen. Die Punkte 5 bis 6 finden in Gruppen-Meetings statt.

Die Kontroll-Meetings werden durch die Unternehmensleitung durchgeführt. Letztlich setzen die

schrittstufen, die, je nach Fortschritt der Gruppe, unterschiedlich schnell erreicht werden.

Abb. 3: Checkliste Element 1

Element 1: Arbeit erleichtern, Transparenz erhöhen durch Sauberkeit und Ordnung			XCON - Gesellschaft für Technische Planung und Realisierung	
Gruppe _____		Gruppensprecher _____	Datum _____	
Nr.	Fortschrittsstufe	Beurteilungskriterien	Status	Bewert.
	1	Es liegen keine unnötigen Gegenstände herum, insbesondere Dokumente, Werkzeuge, Vorrichtungen, Teile etc.		
	1	Reinigungsgeräte bzw. -hilfsmittel werden ordentlich aufbewahrt und sind ständig griffbereit		
	1	Die Fußböden sind sauber, d.h. kein Müll, Schmutz, Öl, Wasser, Zigarettenkippen etc., Rutschgefahren sind beseitigt, Entsorgungsbehälter sind vorhanden, die Stoffe werden getrennt		
	1	Aktualisierte Informationstafeln. Es hängen keine beschmutzten/zerissenen Mitteilungen. Blätter hängen gerade und übersichtlich		
	1			
	1			
	2			
	2			
	2			
	2			
	2			
	2			
	3			

Punkte 5 bis 7 den wiederkehrenden KVP in Gang.

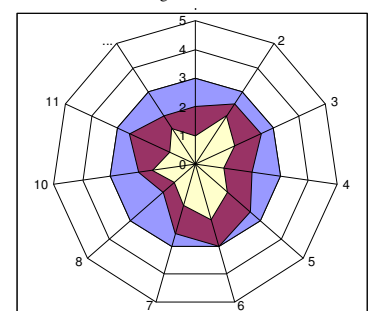
Die Transparenz der Verbesserungselemente

In der Einfachheit des Verbesserungsprozesses liegt die Basis für den späteren Erfolg. Die Mitarbeiter müssen die eigenen Prozesse und Aktivitäten anhand einfacher Kriterien hinterfragen können. Fragen wie „Liegen Gegenstände herum?“ oder „Werden Sperrflächen verstellt?“ können mit geringem Aufwand mit ja bzw. nein beantwortet werden. Aufgrund dieser Erkenntnis wurde für jedes Verbesserungselement eine eigene Checkliste entwickelt. Die Checkliste fragt einerseits die zu prüfenden Zustände/Vorgänge und Prozesse einfach und deutlich ab. Andererseits umfasst die Checkliste unterschiedliche Fort-

Die Fragen der Checkliste sind inhaltlich so aufgebaut, dass eine ja/nein Beurteilung möglich ist. Ist der jeweils beschriebene Zustand erfüllt, dann werden, je nach Schwierigkeitsgrad, ein Punkt bzw. mehrere Punkte vergeben.

Die Gruppen beurteilen ihre Situation selbst anhand der Checkliste. Je nach Fortschritt werden die erreichten Stände entsprechend

Abb. 4: Visualisierung des Fortschritts



visualisiert. Die Unternehmensleitung bekommt den Fortschritt der Bereiche in einer Gesamtdarstellung präsentiert.



**Kompetenz, Vertrauen,
Zuverlässigkeit**

**Die Kernpunkte eines
Verbesserungselementes**

Wie bereits angedeutet kann zwischen Basiselementen und Detailelementen unterschieden werden. Die Basiselemente wirken primär auf die Unternehmenskultur ein, während die Detailelemente stärker auf die Bereiche Kosten, Zeit und Qualität abzielen. Jedes Verbesserungselement repräsentiert bestimmte Ziele und Inhalte. Das Erreichen der Ziele wird einerseits durch die Checklisten erreicht, andererseits durch entsprechende Methoden und Techniken unterstützt. Nachfolgend sind am Beispiel von Element 1 das Ziel und die primär angewendeten Methoden und

Techniken aufgezeigt.

**Element 1: Arbeit erleichtern,
Transparenz erhöhen.**

Ziel ist es, Erfolgserlebnisse durch

1. verbesserte Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz,
2. Maßnahmen zur Erleichterung der Arbeit
3. eindeutig gekennzeichnete Arbeitsbereiche und -plätze zu schaffen.

Als Methoden und Techniken kommen beispielhaft zur Anwendung:

1. Checkliste Element 1
2. 5 S – Methode
3. Werkzeuge zur Arbeitsplatzgestaltung und -ergonomie
4. Visuelles Management

Umsetzung bringt den Erfolg

Die Praxis zeigt, Verbesserungsprozesse sind ein Stück Unternehmenskultur. Es setzt im Bereich der Unternehmensleitung den Mut und Willen zur Veränderung voraus. Dabei gilt es Augenmaß zu halten und die Mitarbeiter nicht zu überfordern. Der KVP ist zunächst durch einzelne Verbesserungselemente in Gang zu setzen.

Industrie Consulting Reis
Planungsbüro für Fabrik- und
Prozessplanung, Realisierung
48149 Münster
Tel.: 0251 / 980 2050
Fax: 0251 / 980 2052
info@icreis.com
www.icreis.com

Abb. 5: Ganzheitliches Zusammenwirken

