

Frage Dich jeden Tag, was Du besser machen kannst.



Mitglied der ROI-Gruppe



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) als Chance für dienstleistende Betriebe



**Fit For Success GmbH
Gabriela Zimmermann**

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

© Fit For Success

Agenda



Mitglied der ROI-Gruppe



- 1. Einführung**
- 2. Entwicklungen und Trends:**
 - Der Prozessgedanke
 - Messbarkeit
 - Zielorientierung
- 3. Methoden des KVP**
- 4. Ressource „Mitarbeiter“**

© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Mitarbeitergetragene Verbesserungen...



Mitglied der ROI-Gruppe

- befähigen Unternehmen zu schnellem Wandel
- nutzen das vorhandene Know How der Mitarbeiter
- bringen Flexibilität
- bringen die Prozessoptimierung in Gang
- sind Grundlage für Veränderungen
- schaffen bessere Information, Kommunikation und Transparenz



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Was ist KVP?



Mitglied der ROI-Gruppe

KVP ist ...

das ständige,
methodische Verbessern in
kleinen, schnellen Schritten mit geringem Aufwand
durch Teams aus Basis-Mitarbeitern.

KVP - Das Prinzip der kleinen Schritte



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Zielsetzung des KVP



Mitglied der ROI-Gruppe

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Reduzierung der Kosten



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Was sind KVP-Projekte?



Mitglied der ROI-Gruppe

- Konkret beschriebene Verbesserungsthemen (Zustandsbeschreibungen, Zielmessgrößen etc.)
- Methodische Abarbeitung in einem benannten KVP-Team (Arbeiten mit Zahlen, Daten, Fakten)
- Ausschließlich oder weit überwiegend (> 50 %) aus Mitarbeitern der Basis gebildetes KVP-Team
- Optimale Teamgröße: 3 - 6 Mitarbeiter
- Verwendung des einheitlichen KVP-Projektblattes für die Projektbeschreibung/Maßnahmen-/Ergebnisdarstellung
- Visualisierung vor Ort
- Typischer Zeitrahmen für KVP-Projekte: 4 bis 12 Wochen



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Leitprinzipien zu KVP



Mitglied der ROI-Gruppe



Probleme sind Schätze!



Es gibt immer Raum für Verbesserungen!



Selber machen, statt auf andere zu warten!

© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Was ist neu?



Mitglied der ROI-Gruppe

Weiterentwicklung des KVP-Gedankens:

... früher

- bereichsbezogen/
funktionsbezogen
- nicht prozess-
übergreifend
- nur in
produzierenden
Bereichen

heute...

- prozessorientiert
- unter Einbeziehung
von messbaren
Zielvereinbarungen
- auch in dienstleistenden
Bereichen

© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Der Mitarbeiter



Mitglied der ROI-Gruppe

Heute

- **Spezialisten**
- **Arbeit auf Anweisung**
- **Einzelleistung**
- **Persönlicher Arbeitsplatz**
- **„Bürobewohner“ mit festem Arbeitsplatz**

Morgen

- **interdisziplinäre Generalisten**
- **Selbständige Aufgabenerfüllung**
- **Interdisziplinäre Teamarbeit**
- **Desk-Sharing Arbeitsplatz**
- **„Büronomade“ an wechselnden Arbeitsplätzen**

© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

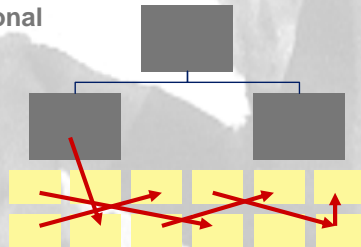
Warum Orientierung an Prozessen?



Mitglied der ROI-Gruppe

Funktionale versus prozessorientierte Sichtweise

funktional



- fachorientiert
- teilloptimiert
- viele Funktionsverantwortliche
- Einbeziehung von Kundenwünschen schwierig!

prozessorientiert



- produktorientiert
- gesamtoptimiert
- ein Prozessverantwortlicher
- Transparenz der Abläufe!

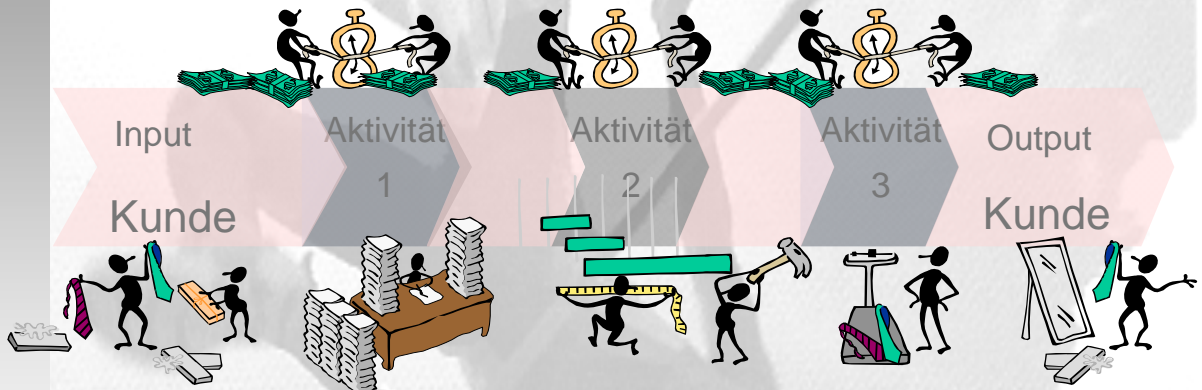
© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Prozess-Orientierung im KVP



Mitglied der ROI-Gruppe



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Prozessdarstellung



Mitglied der ROI-Gruppe

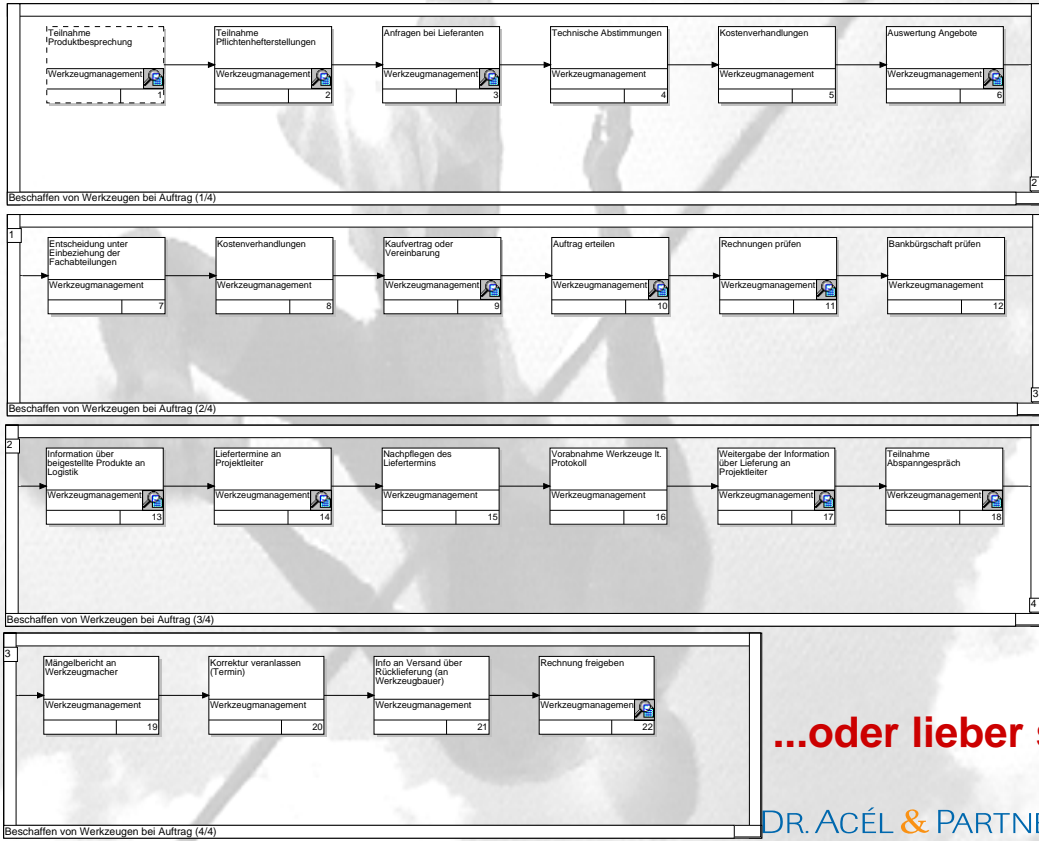


So?

© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

„Beschaffung von Werkzeugen bei Auftrag“



...oder lieber so?

Was ist messbar?



... und im dienstleistenden Bereich?



Mitglied der ROI-Gruppe

Aktuelle Studienergebnisse:

- nur ca. 1% der Zeit für wirkliche Wertschöpfung
- Verdoppelung der Kopier- und Druckkosten
- 30% von der Arbeitszeit in Sitzungen
- wieviel relevante e-mails pro Tag?
- Beschreibung der Gesamtprozesse durch Mitarbeiter?



→ optimale Büroabläufe schaffen den nötigen Freiraum für wertschöpfende Prozesse am Arbeitsplatz!

© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

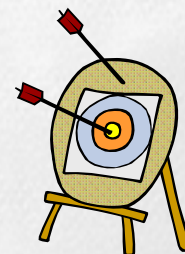
Welche Bedeutung haben Ziele?



Mitglied der ROI-Gruppe

Ziele müssen

- realistisch,
- messbar und
- erzielbar
sein!



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Zielformulierung im KVP



Mitglied der ROI-Gruppe

Beispiel Versicherung: Bearbeitung einer Unfallmeldung

Reduzierung der Bearbeitungszeit aller
Unfallmeldungen um jeweils 30% im Monat
Juli 2002.



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Methoden: Kreativitätstechniken



Mitglied der ROI-Gruppe

Die Kopfstand-Methode

Die Dinge auf den Kopf stellen!!!

Wenn Sie zufriedene Kunden haben
wollen, dann fragen Sie sich:
Wie gelingt es uns, die Kunden
möglichst unzufrieden zu machen?



© Fit For Success

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

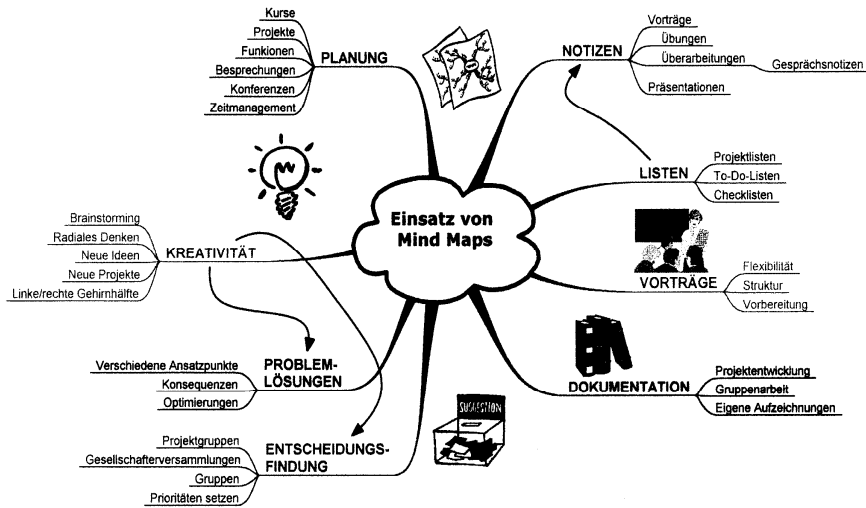
Methoden: Kreativitätstechniken



Mitglied der ROI-Gruppe

Mind-Mapping

Durch Mind-Mapping wird das Gehirn produktiver!



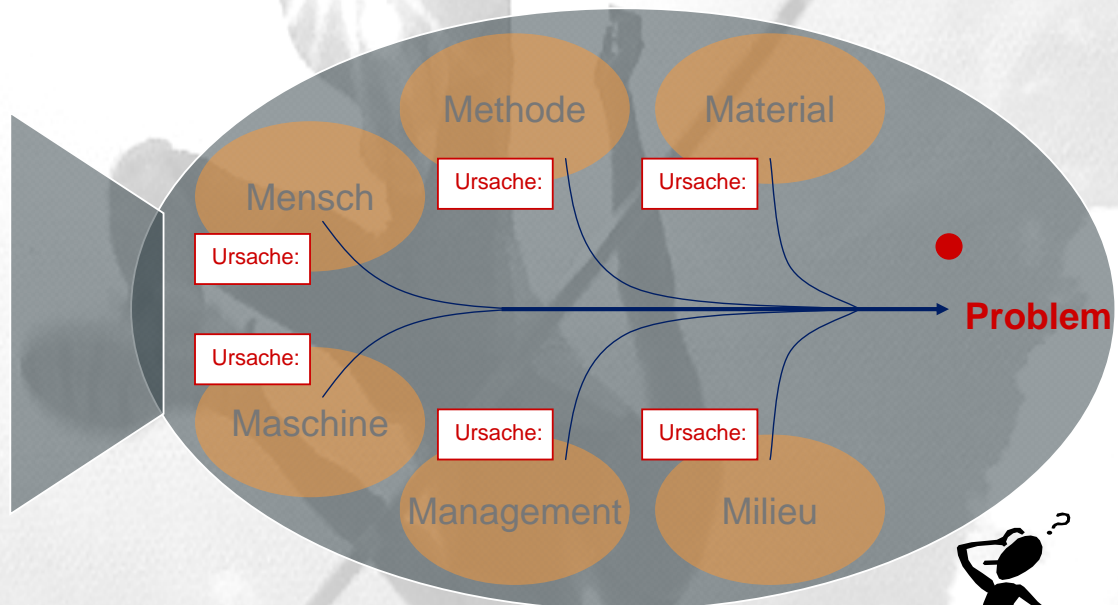
DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

© Fit For Success

Methoden: Ursachenforschung: Ischikawa-Diagramm



Mitglied der ROI-Gruppe



DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

© Fit For Success

Methoden: Ursachenforschung: 5-Warum-Analyse



Mitglied der ROI-Gruppe

Bei der Warum-Analyse wird ein Problem auf seine ursächliche Fehlerquelle hin überprüft. D.h. diese Analyse fragt nicht, wem der Fehler passiert ist, sondern es wird nur hinterfragt, warum der Fehler passiert ist. Dabei wird sooft warum gefragt, bis die eigentliche Fehlerquelle auftritt. Dies soll an einem Beispiel gezeigt werden:



| Frage | Antwort |
|---|---|
| Warum ist die Sicherung durchgebrannt ? | Die Sicherung war überlastet. |
| Warum ? | Es war die falsche Sicherung eingesetzt. |
| Warum ? | Der Mitarbeiter hat die falsche Sicherung eingesetzt. |

Ist das Problem **jetzt** gelöst ?

Nein: Mit einer Schuldzuweisung wird nie ein Problem gelöst. Die "Warum-Analyse" muß also weiterlaufen:

| Frage | Antwort |
|---------|--|
| Warum ? | Er wußte nicht, welche Sicherung eingesetzt war. |
| Warum ? | Es gibt keine Notierung über die Stärke der Sicherung am Sicherungskasten. |

Die **Ursache** ist damit eine mangelnde Information. Die **Lösung** läßt sich leichter und effektiver durchführen.

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

© Fit For Success

Warum ist der Mitarbeiter so wichtig?



Mitglied der ROI-Gruppe

Belegschaften denken mit!

- Verbesserungsvorschläge
- Patentanmeldungen
- Ausbildungsstand der Mitarbeiter



DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

© Fit For Success

Warum ist der Mitarbeiter so wichtig?



Mitglied der ROI-Gruppe

**„Je höher die Qualifikation und die Motivation
der Belegschaften, desto mehr tut sich in den
Unternehmen in Sachen Innovation....**

....oder?“

