

DCQ-Band 12 – 92

Qualitätsmanagementsysteme

**DG+**Q

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

# KVP – Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

Praxisleitfaden für kleine und mittlere  
Organisationen

Expertenforum zum Thema:  
[www.qz-online.de/forum-kvp](http://www.qz-online.de/forum-kvp)

**HANSER**

Einführungsphase:

- Pilotprojekt

**Kapitel 4**

- Widerstände

**Kapitel 5**

Lebensphase:

- Kommunikation

**Kapitel 8**

- Erfolge und  
Bewertung

**Kapitel 9**

Methoden und Werkzeuge

**Kapitel 7**

Aus- und Weiterbildung

**Kapitel 6**

Rollenverteilung

**Kapitel 3**

Grundlagen, Wirkung, Nutzen

**Kapitel 2**

DGQ

KVP – Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess



# **KVP – DER KONTINUIERLICHE VERBESSERUNGSPROZESS**

Praxisleitfaden für kleine und mittlere Organisationen

ausgearbeitet von

der Arbeitsgruppe 123 „KVP“

**Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)**

August-Schanz-Straße 21 A, D-60433 Frankfurt am Main

**HANSER**

## Haftungsausschluss

DGQ-Bände sind Empfehlungen, die jedermann frei zur Anwendung stehen. Wer sie anwendet, hat für die richtige Anwendung im konkreten Fall Sorge zu tragen. Die DGQ-Bände berücksichtigen den zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe herrschenden Stand der Technik. Durch das Anwenden der DGQ-Empfehlungen entzieht sich niemand der Verantwortung für sein eigenes Handeln. Jeder handelt insoweit auf eigene Gefahr. Eine Haftung der DGQ und derjenigen, die an der DGQ-Empfehlung beteiligt sind, ist ausgeschlossen. Jeder wird gebeten, wenn er bei der Anwendung der DGQ-Empfehlungen auf Unrichtigkeiten oder die Möglichkeit einer unrichtigen Auslegung stößt, dies der DGQ umgehend mitzuteilen, damit etwaige Fehler beseitigt werden können.

## 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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser-fachbuch.de>

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)

Lektorat: Katja Kollig

Herstellung und Satz: Thomas Gerhardy

Umschlaggestaltung: Jutta Meyer

Druck & Bindung: Books on Demand, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44013-5

E-Book (PDF) ISBN 978-3-446-44011-1

# 1

## Vorwort

---

Organisationen stehen umfassenden Herausforderungen gegenüber: zunehmender Wettbewerbsdruck, komplexe Anforderungen der Stakeholder, steigende Kosten, Veränderungen durch Globalisierung – um nur einige zu nennen. Solche Herausforderungen können nur bewältigt werden, wenn Prozesse optimiert und Verschwendung vermieden werden. Eng verknüpft damit ist, dass Mitarbeiter eingebunden werden und sie ihre Ideen, Vorschläge, aber vielleicht auch Kritikpunkte einbringen können und sich so das Unternehmen weiterentwickeln kann.

Kleine und mittlere Organisationen verfügen zumeist über begrenzte Ressourcen und einen engen Handlungsspielraum. Vor allem sie müssen ihre Ressourcen daher sehr effizient einsetzen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bietet hierfür einen hervorragenden Weg: Mitarbeiter werden eingebunden, Prozesse kontinuierlich verbessert und Verschwendungen reduziert. Die Ideen zur Verbesserung entstehen direkt in den Arbeitsprozessen und werden gemeinsam mit den Mitarbeitern ausgearbeitet. Dieser Bottom-up-Ansatz setzt ein Optimierungspotenzial frei, das durch Top-down entwickelte Verbesserungen schwer zu heben ist.

Das vorliegende Werk unterstützt Sie dabei, KVP einzuführen, Widerstände zu überwinden und den KVP dauerhaft zu verankern, und zwar speziell abgestimmt auf die Situation von kleinen und mittleren Organisationen. Grundlegende Methoden und Werkzeuge zum Abbau von Verschwendung werden ebenso behandelt wie die Themen Rollenverteilung im KVP und die Weiterbildung der Mitarbeiter.

In der DGQ-Arbeitsgruppe KVP haben Experten aus verschiedenen Organisationen ihr Wissen zusammengetragen und praxisorientiert in diesem Werk aufbereitet. Zusätzlich wurden 30 Organisationen befragt, die KVP erfolgreich eingeführt und umgesetzt haben. Ergebnisse dieser Untersuchung und Best-Practices aus den Unter-

nehmen sind ebenfalls in diesen Band eingeflossen. Als Experten für KVP haben folgende Personen ehrenamtlich an der DGQ-AG und dem Band mitgewirkt: *Dr. Luis Barrantes, Stefan Becker, Michael Burghartz-Widmann (Obmann), Frank Klingsporn, Volker Landscheidt, Hans Nicht, Heiner Nordmann, Johannes Öhl, Jürgen Schlede, Thomas Weber, Dr. Hans-Helmut Weiland (stellvertretender Obmann), Dr. Thomas Wolter.* Weitere Hinweise zu den Autoren und eine Liste der Organisationen finden sich im Anhang.

Dieses Werk ist mit einem Online-Expertenforum verknüpft, in dem Ihnen Autoren des Leitfadens für weitergehende Fragen zur Verfügung stehen. Nutzen Sie dieses Angebot und bringen Sie Ihre Fragen und Anregungen auf [www.QZ-online.de/forum-kvp](http://www.QZ-online.de/forum-kvp) ein!

Frankfurt, Winter 2013/2014

Dr. Jürgen Varwig

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Warum KVP?</b>	<b>5</b>
2.1	Gründe für die Einführung von KVP	6
2.2	Grundlagen der KVP-Philosophie	9
2.3	Nutzenfelder von KVP	11
2.4	Fehlerkultur im KVP – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg	13
2.5	KVP-Erweiterung	16
2.6	Zusammenfassung	19
<b>3</b>	<b>Rollen und Aufgabenverteilung</b>	<b>21</b>
3.1	Grundlagen	21
3.2	Rolle der Geschäftsleitung/obersten Führungsebene	22
3.3	Rolle der Führungskräfte	22
3.4	Der KVP-Lenkungskreis	23
3.5	Rolle der Mitarbeiter	24
3.6	Der KVP-Beauftragte	25
3.7	Die KVP-Gruppen	26
3.8	Zusammenfassung	28
<b>4</b>	<b>Die KVP-Einführungsphase</b>	<b>31</b>
4.1	Sensibilisierungsphase	32
4.2	Startphase	33
4.3	Implementierungsphase	35
4.4	Stabilisierungsphase	36
4.5	Lebensphase	37
4.6	Zusammenfassung	40

<b>5</b>	<b>Widerstände bei der Einführung von KVP</b>	<b>41</b>
5.1	Gründe und Ursachen für Widerstand	44
5.2	Prinzipien für den Umgang mit Widerstand	46
5.3	Maßnahmen zur Überwindung von Widerstand	47
5.4	Zusammenfassung	50
<b>6</b>	<b>Aus- und Weiterbildung für KVP</b>	<b>51</b>
6.1	Ausbildung für den Einsatz von KVP	51
6.2	Weiterbildung im KVP	52
6.3	Was ein KVP-Beauftragter können sollte	55
6.4	Was ein KVP-Trainer können muss	56
6.5	Ausdauer und Geduld	57
6.6	Zusammenfassung	58
<b>7</b>	<b>Methoden und Werkzeuge</b>	<b>59</b>
7.1	Die Verschwendungsarten	59
7.2	5S-Kampagne	62
7.3	PDCA-Zyklus	63
7.4	Angewandte KVP-Methoden	64
7.5	Praxisorientierte Werkzeuge des KVP	67
<b>8</b>	<b>KVP-Kommunikation</b>	<b>79</b>
8.1	Informationslenkung	79
8.2	Visualisierung	82
8.3	Präsentationen	85
8.4	Anerkennung	85
8.5	KVP-Unterstützung durch Wissensmanagement	87
8.6	Zusammenfassung	90
<b>9</b>	<b>Bewertung und Erfolg</b>	<b>91</b>
9.1	Wirkung und Nutzen des KVP	91
9.2	Bewertung	94
9.3	KVP-Invest	95
9.4	KVP und Benchmarking	97
9.5	Zusammenfassung	97
<b>10</b>	<b>Anhang</b>	<b>100</b>
	<b>Verzeichnisse</b>	<b>105</b>
	Literaturverzeichnis	105
	Autorenverzeichnis	111
	Firmenverzeichnis	112

# 1

## Einleitung

---

Organisationen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um den stetig wachsenden Anforderungen des Marktes, z. B. als Folge der Globalisierung, immer kürzer werdender Innovationszyklen und permanenter Neuentwicklungen, gerecht zu werden. Dies wird nur selten allein durch herausragende Ideen erreicht, sondern vielmehr durch eine Kombination aus Innovation und ständiger Verbesserung auf allen Ebenen einer Organisation, sei es nun ein privatwirtschaftliches Unternehmen, eine gemeinnützige Einrichtung oder eine Behörde.\*

Steigender Wettbewerbsdruck erfordert von jeder Organisation eine hohe Veränderungsbereitschaft. Wissen, Kreativität und Lernfähigkeit der Mitarbeiter sind dabei der ‚Reichtum‘ einer Organisation.<sup>1</sup> Doch während Menschen den Fortschritt im Allgemeinen schätzen, stehen sie Veränderungen in ihrem eigenen Umfeld eher distanziert gegenüber. Werden erforderliche Umbrüche jedoch zu spät erkannt, wird der Veränderungsumfang unterschätzt, treiben die Führungskräfte den Transformationsprozess nicht mit dem nötigen Engagement voran oder werden die Mitarbeiter unzureichend in diesen Veränderungsprozess eingebunden, dann drohen diese Organisationen im Wettbewerb zu verkümmern.

Obwohl produzierende Unternehmen, Firmen aus dem Dienstleistungssektor oder Behörden in ihrem Wesen sehr unterschiedlich sein können, lassen sich jedoch bei genauerer Betrachtung vier Kernaspekte als grundlegende Erfolgsfaktoren für den Verbesserungsprozess bezüglich erfolgreicher Veränderungen identifizieren:

- Führung
- Mitarbeiter
- Wissen
- Fehlerkultur

Auch wenn diese Aspekte unterschiedlich ausgeprägt sein können, so sind sie doch überall vorhanden.

---

\* Im Weiteren wird einheitlich der Begriff „Organisation“ verwendet.

Um Verbesserungen innerhalb einer Organisation zu erreichen, muss ihre oberste Leitung dazu der Einsicht folgen, dass ‚Qualität ganz oben beginnt‘ und diese nicht besser sein kann als das eigene Verständnis bezüglich des Qualitätsbegriffs, und dass wichtig ist, wie Qualität vorgelebt und eingefordert wird.<sup>2</sup> Qualität und deren ständige Verbesserung haben in jeder Organisation damit ihre strategische Bedeutung. Sie dürfen nicht weiterhin im Widerspruch zu Zeit und Kosten betrachtet werden, sondern als Chance, die Rentabilität zu erhöhen. Der Wettbewerbsvorteil der Zukunft wird für alle Organisationen durch die Qualität der Führungskräfte (Qualität des Managements) und nicht durch das ‚Managen der Qualität‘ bestimmt.<sup>3</sup>

Innovation ist die Weiterentwicklung in großen Schritten durch Entwicklung neuer Produkte, neuer Dienstleistungen und neuer Technologien. Die ständige Verbesserung dagegen ist die Weiterentwicklung, die sich aus der Vielzahl kleiner Verbesserungen in allen Bereichen der Organisation ergibt. Die Durchführung von Maßnahmen und Projekten zur ständigen Verbesserung ist kein einmaliger Vorgang. Vielmehr sollte die ständige Verbesserung als fester Bestandteil der täglichen Arbeit betrachtet werden. Alle Mitarbeiter und Führungskräfte in einer Organisation sollen den *Mut zu Veränderungen* aufbringen können und angemessene Möglichkeiten zu deren *Umsetzung* innerhalb der Organisation haben. Für diesen ständigen Prozess hat sich – abgeleitet aus dem japanischen Begriff „Kaizen“ – der Begriff „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (kurz: KVP) entwickelt, der bei ähnlichem Zweck durchaus unterschiedliche organisationseigene Ausprägungen haben kann. So gibt es beispielsweise neben dem KVP häufig ein eigenes – oft produktbezogenes – betriebliches Vorschlagswesen, während bei anderen Organisationen diese Institution hingegen fehlt oder in den KVP integriert ist.

In diesem Werk werden anhand einer Analyse von 30 kleinen und mittleren Organisationen in Deutschland mit nachhaltig erfolgreichem KVP deren Grundlagen und Erfolgsfaktoren aufgezeigt und in einen gesamtheitlichen Kontext gestellt (Abbildung 1.1).

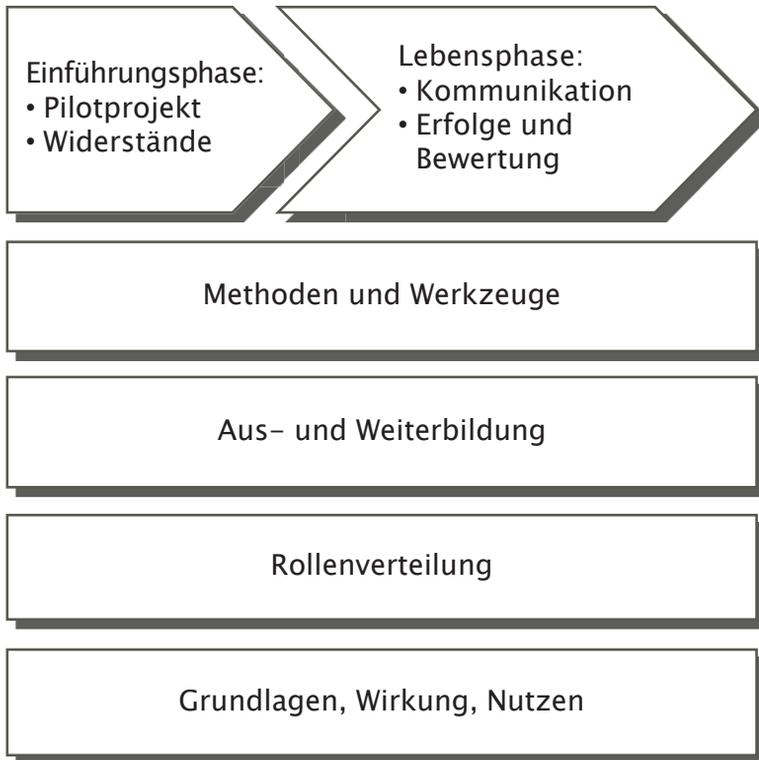


Abbildung 1.1 KVP in kleinen und mittleren Organisationen

## Literatur

- 1 Vgl. Ritz, Adrian und Thom, Norbert (Hrsg.): „Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten“, Wiesbaden: Gabler Verlag 2. Auflage 2011.
- 2 Masing, Walter, Ketting, Michael, König, Wolfgang und Wessel, Karl-Friedrich: „Qualitätsmanagement - Tradition und Zukunft“, München, Wien: Carl Hanser Verlag 2003.
- 3 Vgl. Masing et al. 2003.