

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP - Einführung und Methoden

*Regina Zoller, regina.zoller1@zhaw.ch
Fachstelle QM und Lebensmittelrecht der ZHAW
[www.ilgi.zhaw.ch/qm lebensmittelrecht](http://www.ilgi.zhaw.ch/qm_lebensmittelrecht)*

KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 1

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Ursprung des KVP

Begriff Kaizen (Imai, 1986)
Kai = Veränderung, Wandel
Zen = zum Besseren

改善

KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 2

3 KVP-Prinzipien



Bild: <http://www.rnet2.de>

- Menschenbild
- Umgang mit Fehlern
- Effizienz

Voraussetzungen für erfolgreichen KVP

- Unterstützung und Wille der Geschäftsleitung
– KVP ist Teil des normalen
Führungsprozesses
- Kultur der Wertschätzung und Anerkennung
- offensive und verbindliche Kommunikation –
vom kkk über fff zum www
- Zielvereinbarungen (Kennzahlen)
- Ressourcen, Zeit und Budget

Worum es geht beim KVP



- KVP Gesamtprozess wird gesteuert
- Verbesserungsaktivitäten werden mit System durchgeführt
- Reproduzierbare und standardisierte Methoden werden eingesetzt
- Ideen und Lösungsvorschläge werden u.a. in Gruppen erarbeitet
- Einbezug von möglichst allen Mitarbeitenden (Basis-KVP oder Experten-KVP)

KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 5

Mit KVP erreichbare Ziele



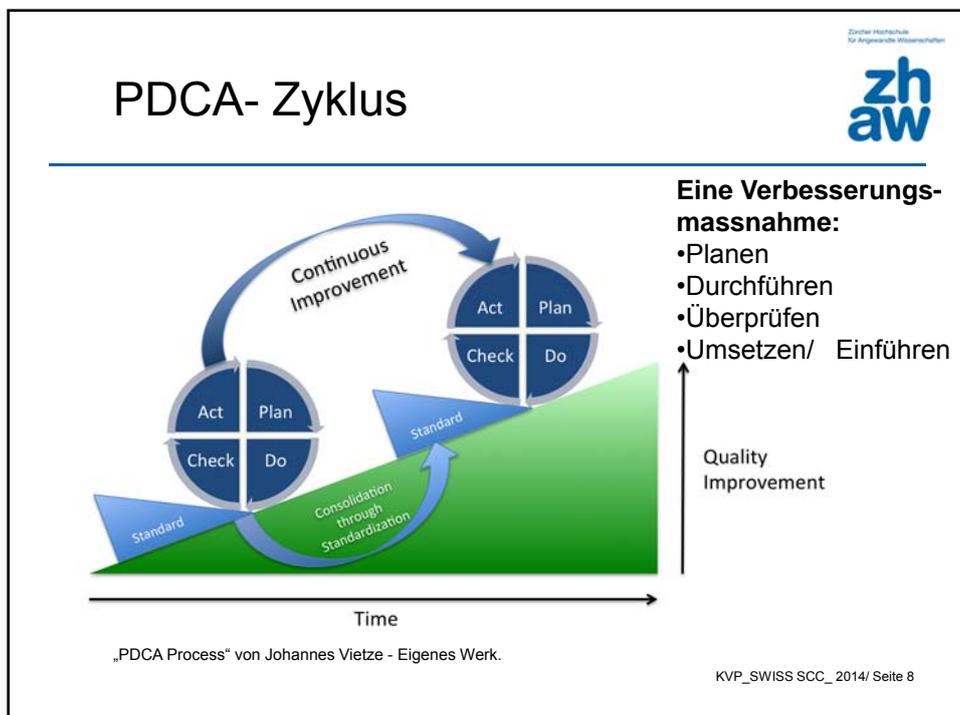
Wirtschaftliche Ziele

- Qualität verbessern
- Produktivität erhöhen
- Verschwendung reduzieren
- Wissen generieren, bewahren und weitergeben

Soziale Ziele

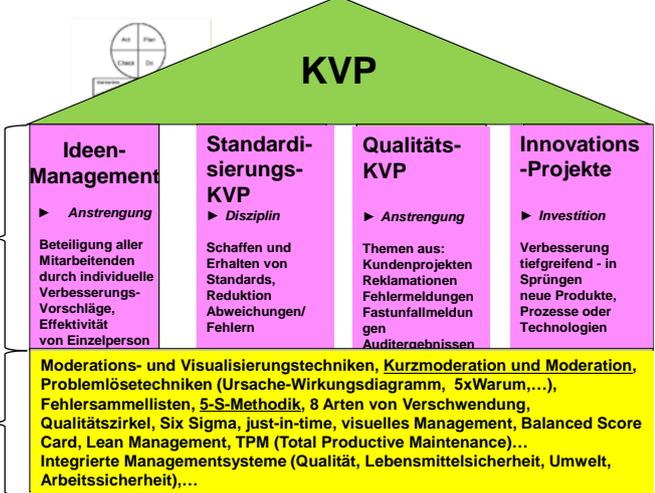
- Identifikation und Freude an der Arbeit
- Kultur des Miteinander etablieren
- Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz stärken
- Abflachen der Hierarchie

KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 6



KVP Verbesserungsarten, Methoden und Werkzeuge





Verbesserungsarten

Werkzeuge/Methoden

Ideen-Management
 ► Anstrengung
 Beteiligung aller Mitarbeitenden durch individuelle Verbesserungsvorschläge, Effektivität von Einzelperson

Standardisierungs-KVP
 ► Disziplin
 Schaffen und Erhalten von Standards, Reduktion Abweichungen/ Fehlern

Qualitäts-KVP
 ► Anstrengung
 Themen aus: Kundenprojekten, Reklamationen, Fehlermeldungen, Fastunfallmeldungen, Auditergebnissen

Innovations-Projekte
 ► Investition
 Verbesserung tiefgreifend - in Sprüngen, neue Produkte, Prozesse oder Technologien

Moderations- und Visualisierungstechniken, **Kurzmoderation und Moderation**, Problemlösetechniken (Ursache-Wirkungsdiagramm, 5xWarum,...), Fehlersammellisten, **5-S-Methodik**, 8 Arten von Verschwendung, Qualitätszirkel, Six Sigma, just-in-time, visuelles Management, Balanced Score Card, Lean Management, TPM (Total Productive Maintenance)... Integrierte Managementsysteme (Qualität, Lebensmittelsicherheit, Umwelt, Arbeitssicherheit),...

Quelle: Siegfried Raich, KVP Management Services, abgeändert KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 9

Kurzmoderation



- Lösungen für kleine, rasch lösbare Verbesserungen
- Synergie-Effekte eines Teams
- Prinzip: Verbesserungsmethode im Team visualisiert und strukturiert



Kurzmoderation	
Datum:	Abteilung/Linie:
Teilnehmende:	Moderation:
1. Thema/Potenzial/Problem:	2. Ursache:
3. Ziel(e):	4. Lösung(en):
5. Massnahmen	
Wer	Was
bis wann	erledigt


regina.zoller@zhaw.ch 25.02.2014

Moderation



- Grössere / übergreifende Verbesserungen systematisch erarbeiten
- Synergie-Effekte eines oder mehrerer Teams
- Prinzip: Intensive Verbesserungs-Methode im Team visualisiert und strukturiert



KVP_SWISS SCC_2014/ Seite 11

Quelle: Fachstelle QM und Lebensmittelrecht, ZHAW

5-S-Methodik



Sortieren – Sichtbare Ordnung – Sauberhalten – Standardisieren – Standards einhalten und ständig verbessern



Quelle: Martin Laubenschlager, SBB, IW Biel

KVP_SWISS SCC_2014/ Seite 12

Visualisierung KVP



Quelle: Peter Henz, Perlen Packaging

KVP_SWISS SCC_2014/
Seite 15

Mögliche Schritte zu Einführung

Einführung – TOP DOWN

1. Verpflichtung der Führung (Vision, Ziele)
2. Verbesserungsprogramm (Verantwortliche, Kernteam, Moderatoren/Coachs, Themen)
3. Befähigen der Moderatorinnen/Coachs (Methoden-und Sozialkompetenz)
4. Verbesserungsworkshops planen und durchführen (Zusammensetzung der Teams, Monitoring, Controlling)

Umsetzung – BOTTOM UP

KVP_SWISS SCC_2014/ Seite 16

Schlüssel zum Erfolg sind



1. Kundenorientierung – besonders nach innen
2. Vertrauen –
nach oben und nach unten
3. Konsequenz
4. Anerkennung und Wertschätzung



und es gibt immer mehr als eine Lösung...

KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 17

Literatur/Quellen/Fotos



- Kosta, Claudia und Sebastian: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Carl Hanser Verlag München, 2008, ISBN 978-3-446-41611-6
- Malorny, Christian et al.: Moderationstechniken, Carl Hanser Verlag München, 2007, ISBN 978-3-446-41232-3
- Raich, Siegfried: KVP Management Services
- Modul S8, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT), Düsseldorf
- KVP, der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Scientific Consulting, Dr. Schulte-Hillen GmbH, Bonn
- Glahn, Richard: Moderation und Begleitung kontinuierlicher Verbesserung - Ein Handbuch für KVP-Moderatoren, CETPM, Publishing, Hochschule Ansbach, Ansbach, ISBN 9-783940-775-07-8
- Henz, Peter: KVP/Ideenmanagement, Perlen Packaging, Vortrag vom 28.8.2013, Tagung 35 Jahre SAV/ASP in Bern
- Imwinkelried, Daniel und Gygi, Beat: Engagierte Mitarbeiter statt teure Berater, Artikel in NZZ Equity vom 24. Juli 2014, Nr. 169, Seite 24-25
- Youtube Video: T-Shirt falten <http://www.youtube.com/watch?v=JGI-kndPJWM>

KVP_SWISS SCC_ 2014/ Seite 18