

# Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) im Siemens – Elektronikwerk Karlsruhe

Das Elektronikwerk Karlsruhe (EWK) gehörte 1992 zum Bereich Automatisierungstechnik der SIEMENS AG. Schwerpunkte des Fertigungsprogrammes waren vor allem elektronische Baugruppen sowie Automatisierungs- und Programmiergeräte, die unter dem Namen SIMATIC S5 bekannt sind. Einsatzgebiete der SIMATIC reichen von einfachen Maschinensteuerungen bis zur vernetzten Steuerung von Walzwerken oder komplexen Fördersystemen. Damals waren ca. 1600 Mitarbeiter im EWK beschäftigt.

Dieser Bericht dokumentiert die Vorgehensweise bei der Einführung von KVP-Gruppenarbeit aus der Sicht der Autoren, die als interne KVP-Trainer von Anfang an diesen Prozess begleitet und durch Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie deren Durchführung mitgestaltet haben. Aus diesem Grunde handelt es sich im Folgenden auch um einen "Erfahrungsbericht aus der Praxis der KVP-Trainer".

*Willst du ein Schiff bauen,  
so rufe nicht die Männer zusammen,  
um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten  
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.*  
A. de Saint-Exupery

## 1. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), Definition

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist eine Managementphilosophie, die den Mitarbeiter als den Spezialisten seiner eigenen Tätigkeit sieht. Er kennt seine Abläufe und Prozesse am besten und kann sie deshalb auch am ehesten verbessern.

Im Mittelpunkt stehen also der Mensch und der Gedanke, dass die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens sind. Hinzu kommt auch die Auffassung, Probleme als Schätze, d.h. als etwas Positives zu betrachten, denn sie bieten die Möglichkeit zur Verbesserung.

Diese Erkenntnisse zwingen uns jedoch zum Umdenken bei der gewohnten Problembearbeitung. Nicht mehr die Frage nach dem Schuldigen steht im Vordergrund, sondern die gemeinsame Bemühung um eine dauerhafte Lösung.

Nicht Strafen für die Fehler der Vergangenheit, sondern die Möglichkeit der Verbesserung für die gemeinsame Zukunft müssen das betriebliche Denken leiten. Der Wille, die wirklichen Probleme zu erkennen und zu beseitigen, ist ausschlaggebend.

Mit KVP sollen aus allen Arbeitsprozessen einfach nur die Tätigkeiten, die im Sinne der Kundenorientierung Verschwendungen sind, eliminiert und durch Wertschöpfende Tätigkeiten ersetzt werden. Mit anderen Worten: Es geht nicht darum, schneller, sondern effizienter zu arbeiten, indem man kontinuierlich den Sand aus dem Getriebe nimmt.

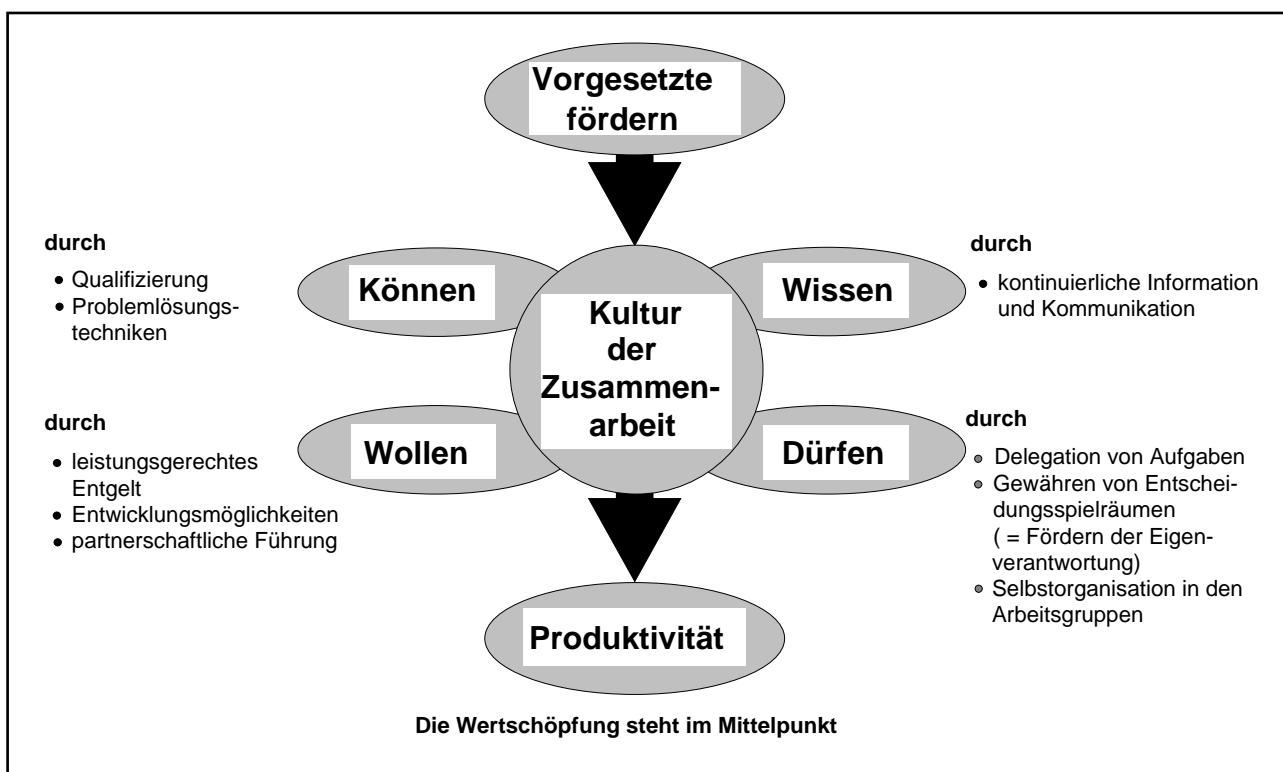
Eine grundlegende Voraussetzung dafür, die Mitarbeiter für diese Vorgehensweise zu begeistern, an ihren eigenen Prozessen Verbesserungen durchzuführen, ist ein Klima der Offenheit und des Vertrauens im Unternehmen. Kontinuierliches, systematisches und konsequentes tägliches Arbeiten an:

- Festlegung und Verfolgung von Zielen
- Beseitigung von Störungen
- Möglichkeiten zur Verbesserung
- Vermeidung von Verschwendungen

durch alle Mitarbeiter in allen Ebenen, Abteilungen, Werkstätten und Büros ist nur im Rahmen einer solchen Unternehmenskultur möglich.

KVP ist nicht das bloße Erlernen neuer Methoden und Werkzeuge. Es ist eine andere Form der Zusammenarbeit. Besonders die Anforderungen an die Führungskräfte gewinnen an Bedeutung. Neben der fachlichen und methodischen Kompetenz wird der Erfolg vom Vorhandensein sozialer Kompetenz bei den Vorgesetzten abhängen. Mitentscheidend ist, dass dieser Umdenkprozess topdown geschieht, d. h. die notwendigen Verhaltensänderungen vom Management gelebt und vom Mitarbeiter erlebt werden.

Denn die beste Garantie für den Erfolg durch KVP ist ein beispielhaft vorangehendes Management. Dies mag zwar als schwierig und kompliziert empfunden werden, aber wir können nicht die komplexen Probleme unserer Zeit mit den gleichen Methoden lösen, die in der Vergangenheit zu den Problemen beitrugen.



## 2. Ausgangssituation und Start

Veränderungen des Marktes und im Kundenverhalten zwangen bereits 1989 unsere Leitung zu ersten Leistungs- und Kostenvergleichen innerhalb und außerhalb des Konzerns. Die Suche nach den Erfolgsfaktoren guter Elektronikproduzenten begann. Die Ergebnisse der Untersuchungen flossen ab 1990 in interne strategische Programme ein und führten zu ersten persönlichen Zielvereinbarungen auf Abteilungsleiterenebene und in Folge zu ersten deutlichen Verbesserungen unserer Kostenposition. Die konsequente Suche nach den sog. Erfolgsfaktoren, das Studium der ersten Veröffentlichungen zum LEAN-Thema (MIT-Studie, KAIZEN, ...) führten in Zusammenarbeit mit dem KAIZEN Institute of Europe (KIE) zur Entscheidung der Werkleitung, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in unserem Werk in Karlsruhe zu initiieren. Dieser Prozess begann im Februar 1992 mit einem Schulungsprogramm des KIE, in dem neun Mitarbeiter aus allen Bereichen des Werkes zu KVP-Trainern ausgebildet wurden. Dieses Schulungsprogramm bestand aus mehreren zweitägigen Kick off-Veranstaltungen und einem fünftägigen Gemba-Workshop.

Die Inhalte der Kick off-Veranstaltungen umfassten die Strategie, Konzepte und Methoden von KVP bzw. KAIZEN. Obwohl bei uns Trainern am Anfang die Meinung bestand, KVP sei japanischen Ursprungs, deswegen stark mit den traditionellen und kulturellen Gepflogenheiten dieses asiatischen Volkes verwurzelt und aus diesem Grunde nicht direkt auf uns Europäer übertragbar, hat uns ein Besuch bei einer japanischen Herstellerfirma in Deutschland erkennen lassen, dass KVP kulturunabhängig ist.

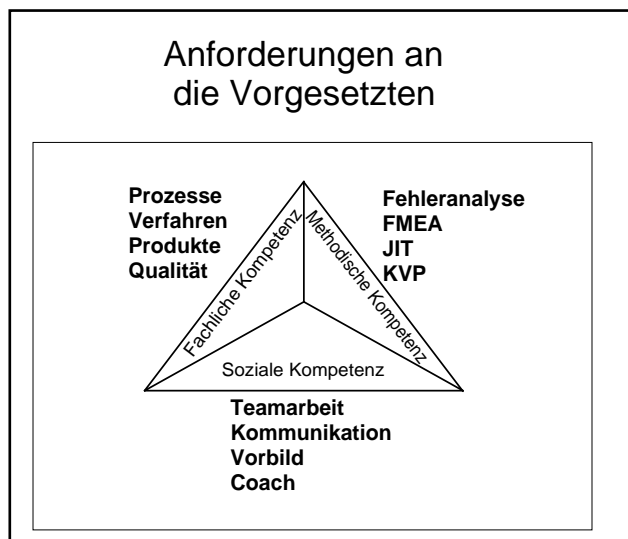
Nicht nur, dass überall die Zeugnisse angewandter KVP-Methoden (Gruppenarbeit, Visualisierung von Verschwendungen, Darstellung von Zielen) sichtbar waren, es begegneten uns auch Mitarbeiter aus verschiedensten Kulturkreisen, aber keine Japaner. Wir bekamen auch einen Eindruck davon, welcher Weg noch vor uns lag. Oder wie es der dortige Werkleiter (ein Deutscher) auszudrücken pflegte: "Wir machen das schon acht Jahre. Natürlich mit Erfolg, aber wir stehen noch irgendwo am Anfang der Strecke. Es gibt noch soviel zu verbessern. KVP hat zwar einen Anfang, aber kein Ende."

Das Ziel im sog. Gemba-Workshop war, das nun theoretisch angesammelte Wissen in der Praxis zu erproben. Dies geschah in Form von Gruppenarbeit in einem uns bis dahin unbekanntem Bereich der Fertigung. Die wohl wichtigste Erfahrung aus dieser Zeit war, dass wir erkannt haben, wie die Art der Mitarbeitereinbindung ausschlaggebend den Erfolg oder Misserfolg der gesamten Maßnahme beeinflusst. Zu den Erfolgen in dieser Woche führten uns zwei Dinge:

Erstens die Methoden und Werkzeuge, die wir mitbrachten und zweitens die Kenntnisse der Mitarbeiter vor Ort. Zu deren Einsatz sie aber erst bereit waren, als es uns gelang, eine Atmosphäre der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens aufzubauen.

Nach unserer Ausbildung fand eine Startveranstaltung für alle Mitarbeiter im Kongreßzentrum Karlsruhe statt. Hier wurden von Seiten der Bereichs- und Werkleitung die aktuelle Marktsituation und die Situation des Werkes offengelegt und der Wille, den Weg des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gehen zu wollen, verkündet. Der große Rahmen und die offene Darstellung der Probleme sollten die Entschlossenheit der Leitung unterstreichen.

## 3. Erste Schritte und Erfahrungen



*Es ist nicht genug zu WISSEN,  
man muss es auch anwenden.  
Und es reicht nicht zu WOLLEN,  
man muss es TUN.*  
Johann Wolfgang v. Goethe

Ausgestattet mit dem Wissen aus der Ausbildung und von einer Krankheit befallen, die wir als KVP-Fieber bezeichneten, kehrten wir in unsere angestammten Abteilungen zurück. Die Strategie war, aus bestehenden Arbeitsgruppen (family team) KVP-Gruppen zu bilden, die an ihren Arbeitsprozessen Verbesserungen in Richtung Qualität, Kosten und Liefertreue durchführen sollten. Wir hatten die Aufgabe, mit den KVP-Gruppen in unseren Bereichen die Methoden und Werkzeuge zu üben, durch die Gruppe einen Sprecher wählen zu lassen und, orientiert an Zielvorgaben, Probleme zu lösen. Um die dabei gemachten Erfahrungen zu bündeln und in eine Gesamtstrategieplanung einzubinden, trafen wir uns im wöchentlichen Rhythmus. Obwohl wir in verschiedenen Abteilungen und dadurch auch in unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen arbeiteten, konnten wir teilweise die gleichen Erfahrungen machen. Das Verhalten der Vorgesetzten zeigte größtenteils keine Veränderungen. Wir erkannten, dass es zum Teil die neue Rolle als Unterstützer war, mit der sie Schwierigkeiten hatten und sich durch unsere intensive Arbeit mit den Gruppen und dem Gruppensprechern in den Hintergrund geschoben fühlten. Die Reaktionen der Vorgesetzten reichten von strafender Nichtbeachtung der Gruppen bis zum offenen Widerstand gegen KVP. "Die Gruppen können von mir aus machen, was sie wollen. Was tatsächlich passiert, entscheide nur ich", entgegnete in dieser Zeit ein Vorgesetzter auf die Bitte eines Trainers, eine seiner Gruppen bei der Lösung eines schwierigen Problems zu unterstützen.

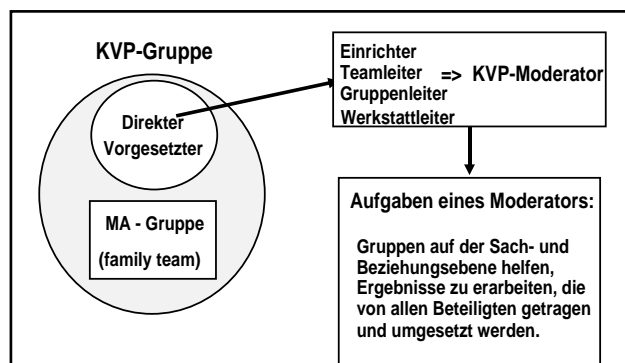
Diese Verhaltensweisen blieben von den Mitarbeitern nicht unbemerkt und sorgten in manchen Bereichen dafür, dass aus der anfänglichen Begeisterung Resignation wurde. Uns wurde klar, dass wir gegen eines der Grundprin-

zipien von KVP verstoßen hatten. Der Prozess muss top-down gestartet werden. Die Leitung wollte es, die Mitarbeiter und Trainer taten es, doch in der Mitte gab es weiße Flecken. Die bisherigen Aktionen reichten nicht aus, um eine Verhaltensänderung bei allen Vorgesetzten anzuregen.

Ein Problem ganz anderer Art machte uns noch zu schaffen. In unseren wöchentlichen Treffs häuften sich die Aussagen, dass man in der letzten Woche leider keine Zeit für die Gruppenarbeit gefunden hatte bzw. die Nichtanwesenheit einzelner Trainer genau diese Aussagen bestätigte. Was war geschehen? Das Tagesgeschäft hatte uns wieder erbarmungslos eingeholt. Wir hatten ja nach wie vor unsere ursprüngliche Aufgabe am Arbeitsplatz zu bewältigen. Aus der ursprünglichen Vereinbarung mit der Werkleitung, 50% unserer Arbeitszeit für die Unterstützung der Gruppen aufzuwenden, wurden im Einzelfall 5% und weniger.

Aufgrund dieser Erfahrungen haben wir unser Vorgehen überprüft. Zusammen mit der Werkleitung wurden folgende Punkte beschlossen:

- Statt Gruppensprechern sollen die direkten Vorgesetzten die Gruppen moderieren.
- Die Führungskräfte sind für diese Aufgabe zu KVP-Moderatoren zu schulen.
- Diese ausgebildeten Moderatoren werden während der Gruppenstartphase von den Trainern betreut.
- Für die Dauer der Ausbildung und Gruppenbetreuung werden die Trainer in einer Dienststelle zusammengefasst.



Im September 1992 wurde das Referat KVP gegründet und direkt der Werkleitung unterstellt. Sieben von ihren ursprünglichen Aufgaben freigestellte Trainer und der Referatsleiter bekamen die Aufgabe, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen. Das Ziel war, innerhalb der nächsten zwei Jahre eine flächendeckende Gruppenarbeit im EWK zu initiieren. Durch Betreuung und Ausbildung der Vorgesetzten zu Moderatoren sollten die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Wir trugen unsere Erfahrungen zusammen, strukturierten sie in Problemfelder und erstellten dazu einen Aktionsplan zur Vorgehensweise. So entstand die inhaltliche Gliederung zu den Konzepten, Systemen und Werkzeugen unserer KVP-Strategie und, mit Unterstützung erfahrener Psychologen des Personalreferats, ein Qualifizierungskonzept für Vorgesetzte zu KVP-Moderatoren.

**4. Schulung der Vorgesetzten**

Das Qualifizierungskonzept für KVP-Moderatoren ist infolge vieler Erfahrungen und der kontinuierlichen Einarbeitung der Teilnehmerrückmeldungen gewachsen. Deshalb beschränken wir uns auf die Beschreibung der Vorgehensweise, die sich seit zwei Jahren für uns und die Teilnehmer als erfolgreich erwiesen hat.

Für Vorgesetzte bedeutet Gruppenarbeit, gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren und festzulegen, Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu delegieren, Handlungsspielräume aufzuzeigen, Initiative und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zu fördern sowie die Erfolge zu honorieren.

Qualifizierung der Mitarbeiter wird zur permanenten Aufgabe. Insofern wandelt sich die Rolle der Führungskräfte vom "Anweiser" und "Kontrollleur" hin zum "Teammanager", zum Moderator von miteinander kommunizierenden Gruppen und zum Coach, der optimale Rahmenbedingungen herstellt, unter denen die Mitarbeiter erfolgreich sein können. Für die Mitarbeiter bedeutet Gruppenarbeit erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Qualifikation sowie die Bereitschaft, Selbstverantwortung zu übernehmen. Die Realisierung von KVP-Gruppenarbeit verlangt von allen tief greifende Lern- und Umlernprozesse, die sowohl die innere Einstellung zum Betrieb als auch das konkrete Verhalten im täglichen Arbeitsablauf betreffen.

Um die vermittelten Kenntnisse in die tägliche Praxis transferieren zu können, wurde bei der Ausgestaltung des Schulungskonzeptes besonderes Augenmerk auf Erfahrungslernen gelegt. Das Ausbildungskonzept ist modular aufgebaut und umfasst drei Bausteine, die insgesamt zehn Tage dauern.

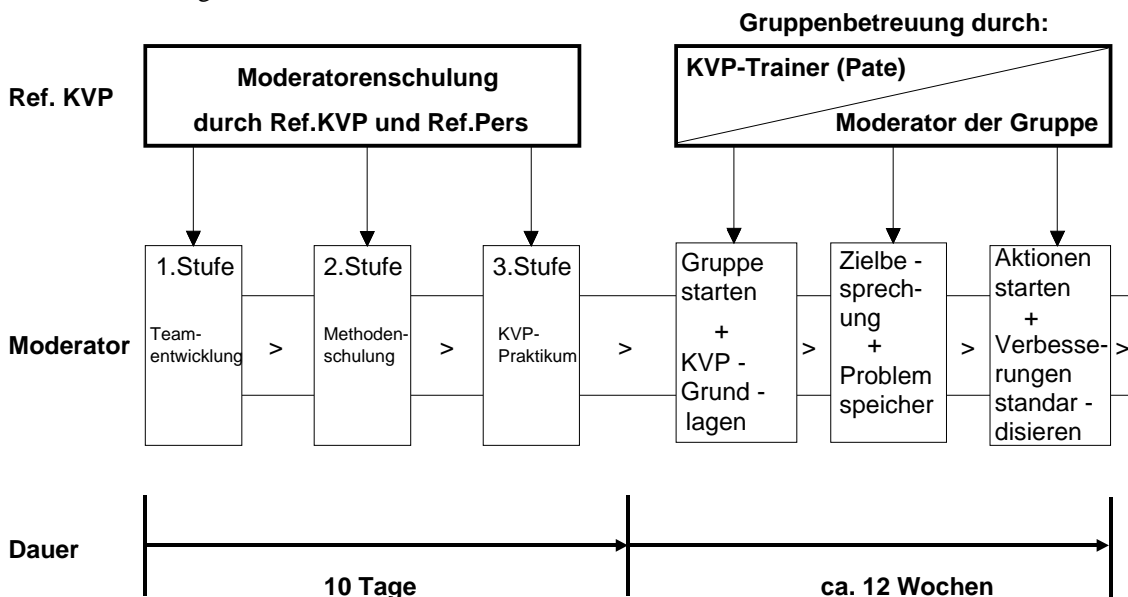
Im Baustein "Teamentwicklung und Moderation" erlernen die Teilnehmer Techniken und Methoden, mit denen sie ihre Gruppe beleben und ihre Leistungsfähigkeit weiterentwickeln. Sie lernen und trainieren in Kleingruppen Problemlöse-, Kreativitäts-, Moderations- und Präsentationstechniken, die für ihre KVP-Praxis von unmittelbarer Bedeutung sind.

Dieser Baustein dauert drei Tage und wird von einem erfahrenen Psychologen mit unserer Unterstützung durchgeführt.

Im Baustein "Konzepte und Methoden" lernen die Teilnehmer KVP-Konzepte in einem Planspiel kennen und einen unmittelbaren Bezug zu ihrer bisherigen Praxis herzustellen. In diesem Planspiel werden die Teilnehmer mit einer "Kugelschreiberfabrik" konfrontiert. Das Ziel ist es, beginnend von einer vorgegebenen Ausgangssituation, durch Anwendung von KVP-Methoden den Betriebsprozess in Qualität, Kosten und Liefertreue zu verbessern.

Dieser Baustein dauert zwei Tage und wird von uns durchgeführt. Welche vielfältigen Lösungsmöglichkeiten die Anwendung von KVP-Methoden bieten, zeigt die Tatsache, dass in bisher 32 Kugelschreiberfabriken kein Lösungsweg zweimal vorkam, jedoch die mit der Gruppe vereinbarten Ziele jedes Mal erreicht wurden.

Das "KVP-Praktikum" vor Ort ist das Herzstück der Moderatorenausbildung. Ziel des Praktikums ist es, die theoretischen Kenntnisse aus den vorausgegangenen Bausteinen in der Praxis zu erproben. In diesem Workshop betreiben die künftigen Moderatoren gemeinsam mit den dort arbeitenden Mitarbeitern "KVP live", d.h. sie ermitteln den IST-Zustand, sammeln Probleme und erarbeiten Lösungen, die den Workshop überdauern. Dieser Workshop dauert fünf Tage und wird von uns Trainern in der Form begleitet, dass wir die Teilnehmergruppen so gut wie möglich selbständig arbeiten lassen, jedoch auf die richtige Art und Weise der Mitarbeitereinbindung achten. Wurde diese Hürde erst genommen, stellten sich auch die Erfolge ein. So entstanden während des Praktikums Verbesserungen, die von kleinen Veränderungen am Arbeitsplatz bis zur kompletten Umstrukturierung der Arbeitsprozesse reichten. Das Praktikum endet mit einer Präsentation der Teilnehmer und Mitarbeiter aus diesem Bereich vor der Leitung. Hierbei stehen nicht so sehr die Ergebnisse, sondern mehr die gemeinsame Vorgehensweise in dieser Woche im Vordergrund.



## 5. Zielvereinbarungen

“Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier weitergehen soll?”

“Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin du möchtest”, sagte die Katze.

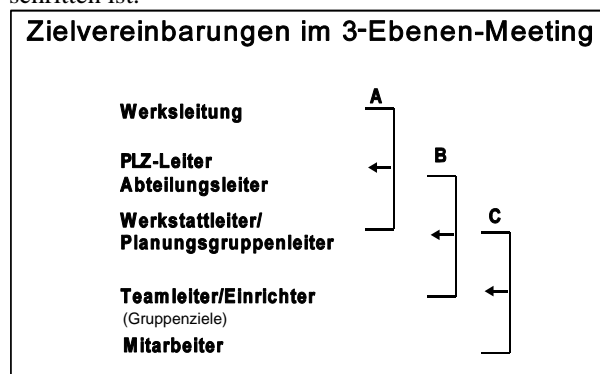
“Ach, wohin ist mir eigentlich gleich...”, sagte Alice.

“Dann ist es auch egal, wie du weitergehst”, antwortete die Katze.

aus : Alice im Wunderland

Ziele geben Orientierung und zeigen den Weg zur planmäßigen Verbesserung auf. Sie ermöglichen es, alle Aktivitäten auf die für den Erfolg wesentlichen Prozesse zu konzentrieren. Das Ziel von KVP, die Kundenzufriedenheit durch Eliminieren von Verschwendungen zu erhöhen, wird hauptsächlich mit Hilfe der drei Kenngrößen Qualität, Kosten und Lieferzeit (QKL) beschrieben.

Der Zielvereinbarungsprozess findet in einem **3-Ebenen-Meeting** statt. Es setzen sich jeweils drei Führungsebenen zusammen und vereinbaren miteinander die Zielsetzungen der mittleren Ebene. Im ersten Meeting, dem so genannten A-Meeting, trifft sich die Werkleitung mit den PLZ-Leitern (PLZ = ProduktionsLeistungsZentrum) und den Werkstatt/Gruppenleitern. Hier bringt die Werkleitung ihre Zielvorstellungen hinsichtlich der drei Kenngrößen QKL ein, und zwar zu jeder dieser drei Kenngrößen je ein ergebnisorientiertes und ein prozessorientiertes Ziel, damit die Messbarkeit des wirtschaftlichen Erfolgs gewährleistet ist. In dieser Runde werden die Geschäftsjahresziele der PLZ-Leiter vereinbart. Die Darstellung der Ziele und die zur Erreichung geplanten Aktionen werden auf der **KVP-Gruppentafel** visualisiert. Hierbei handelt es sich um eine Arbeitstafel, die die Gruppe und ihre Arbeitsaufgabe beschreibt, und den Problemspeicher, die Zielblätter und den Stand der Aktionen zeigt. Viele Vorgesetzte betrachten die KVP-Tafel auch als gutes Führungsinstrument. Kenner der Materie erkennen an der Tafel sofort, ob eine Gruppe Schwierigkeiten hat, ob sie noch aktiv ist, oder wie weit die Zielerreichung fortgeschritten ist.



Für das erste Treffen im 3 Ebenen-Meeting gelten wie für die darauf folgenden die Leitsätze zur erfolgreichen Zielvereinbarung:

- Ein Ziel legt Größe (Wert) und Zeitraum fest
- Um ein Ziel zu erreichen muss es:
  - a) quantifizierbar sein,

b) von denjenigen, für die es gilt, beeinflussbar sein,

c) allen Mitarbeitern bekannt, von ihnen verstanden und akzeptiert sein.

Wo wir diesen Leitsätzen nicht die notwendige Beachtung geschenkt hatten, kam es zu Problemen bei der Ausarbeitung der Aktionen zur Zielerreichung. Entweder waren die Möglichkeiten zur Verbesserung nicht von den Gruppen direkt beeinflussbar oder eine Quantifizierung nicht möglich. Eine Arbeitsgruppe aus der Produktion vereinbarte zum Beispiel, die durchschnittliche Bestandsgröße in ihrem Bereich um 20 % zu senken. Es stellte sich aber heraus, dass diese Gruppe in einen Arbeitsprozess eingebettet ist, in dem das Schiebepinzipp (push) vorherrscht. Das bedeutet, die Aufträge werden in den jeweils nächsten Prozessschritt geschoben. In Zeiten schwacher Auftragslage wirkte sich das auf die Bestandszahlen positiv aus. Sie sanken unter die Ziellinie. Bei hoher Auftragslage stiegen sie über die Ziellinie. Die ausgearbeiteten Aktionen der Gruppe zeigten keine Wirkung, da diese Kennzahl von “außen” beeinflusst wurde. Da KVP die Freiheit lässt, verschiedene Wege auszuprobieren, und im Falle eines Fehlers nicht Konsequenzen, sondern Korrekturen die wichtigere Maxime sind, änderten wir das Gruppenziel von einem Bestandsziel in ein Durchlaufzeitziel um. Die Gruppe vereinbarte, die Durchlaufzeit pro Auftrag in ihrem Bereich um 20 % zu reduzieren. Jetzt erkannten die Mitarbeiter viele Verbesserungsmöglichkeiten, die in ihrem eigenen Arbeitsbereich beeinflusst werden konnten und sich sofort nach Einführung positiv auf ihr Ziel auswirkten. Das angestrebte Ziel wurde viel schneller erreicht als geplant. Der große Erfolg motivierte die Gruppe derart, dass sie von sich aus ihr Ziel neu definierte und sich nun eine Reduzierung der Durchlaufzeit um insgesamt 50 % zutraute. Wir denken, sie werden es schaffen, auch aus der Tatsache heraus, dass sie einen starken Verbündeten haben: ihren Vorgesetzten.

Im EWK haben wir bis heute das dritte Mal die 3-Ebenen-Meetings durchgeführt. In der Vorgehensweise war jedes Meeting wieder etwas anders als das vorhergehende. Denn auch für den Zielvereinbarungsprozess gilt KVP, d.h. Erfahrungen machen, Fehler erkennen und es das nächste Mal wieder ein Stück weit besser machen.

## 6. KVP-Gruppenarbeit

Für die praktische Umsetzung des KVP-Gedankens hat sich die Arbeit in kleinen Gruppen als beste Methode herausgestellt. Deswegen starteten auch wir im EWK mit Gruppenarbeit. Im Rahmen dieser Gruppenkonstellation haben wir fest zugeordnete Verantwortlichkeiten definiert.

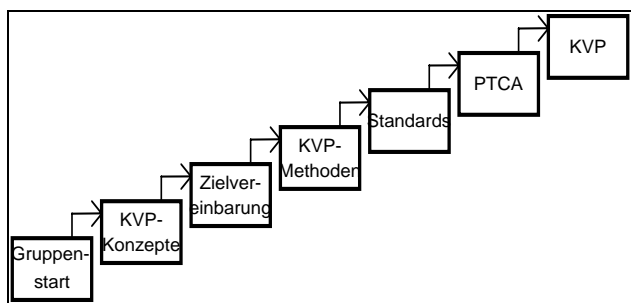
Der **Vorgesetzte** trägt die Verantwortung für die KVP-Gruppenarbeit, d. h. er stellt die Einbindung aller seiner Mitarbeiter in KVP-Gruppen sicher, er fördert effektive, zielorientierte Gruppenarbeit, er unterstützt seine Grup-

pe(n) aktiv, er verfolgt die gesteckten Ziele, er sorgt dafür, dass Standards eingeführt und auch eingehalten werden.

Der **Moderator** ist für die Ausbildung und Betreuung der Gruppe verantwortlich, d. h. er bereitet den Gruppenstart vor, er macht die Vorbereitung auf die jeweiligen Gruppentreffs, er vermittelt den Teilnehmern selbständig Konzepte und Methoden, er unterstützt und motiviert die Gruppe bei Problemlösungen, und er überwacht das Einhalten von Standards und das zielorientierte Vorgehen.

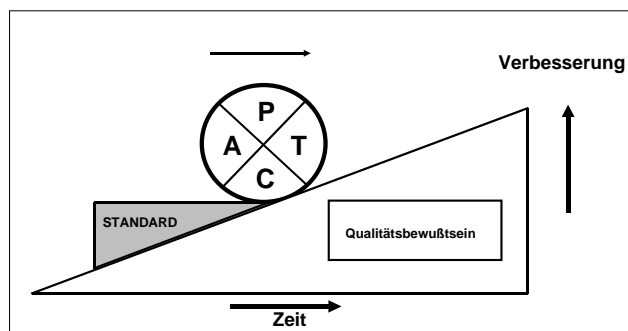
Der **Trainer** ist für die Betreuung und Beratung des Moderators und des Vorgesetzten zuständig. Er unterstützt den Moderator bei den o. g. Aufgaben, gibt Hilfestellung in der methodischen Vorgehensweise und übernimmt die Patenfunktion nach der Einführungsphase. Bei Anlaufproblemen und Schwierigkeiten in der Gruppenarbeit sorgt er für die spezielle Unterstützung durch den Vorgesetzten.

Nach dem Start der KVP-Gruppe unterstützt ein Trainer den Moderator bei dem Teamentwicklungsprozess und der Ausbildung der Gruppe. Wenn Moderator und Trainer gemeinsam feststellen, dass alles zur Ausbildung der Gruppe getan ist, wird diese in die Selbständigkeit entlassen. Um den Gruppenstart auch in seinem Ablauf weitgehend zu vereinheitlichen, erarbeiteten wir einen Standard für Gruppenstarts in Form eines Leitfadens für Trainer und Moderatoren. In diesem Leitfaden sind alle Schritte von der Teamentwicklung bis zur Gruppenfreigabe in sieben Stufen festgelegt. Der so standardisierte Ablauf sollte die Ausbildung der Gruppen und die Voraussetzungen für eine selbständige KVP-Arbeit vereinheitlichen. Gleichzeitig bot der Leitfaden die Möglichkeit, für diesen Ablauf eine Sollzeit vorzugeben.



Der Gruppenstart enthält als wesentlichen Bestandteil die Teamentwicklung. Im nächsten Schritt soll der Gruppe die Philosophie von KVP nahe gebracht werden. Schritt 3, die Zielvereinbarung; ist eine wesentliche Voraussetzung für die zielgerichtete Arbeit der Gruppe an ihren Problemen. Die Methoden hierzu werden im nächsten Block vermittelt. Danach wird mit der Gruppe die Bedeutung von Standards als Basis für die kontinuierliche Verbesserung erarbeitet.

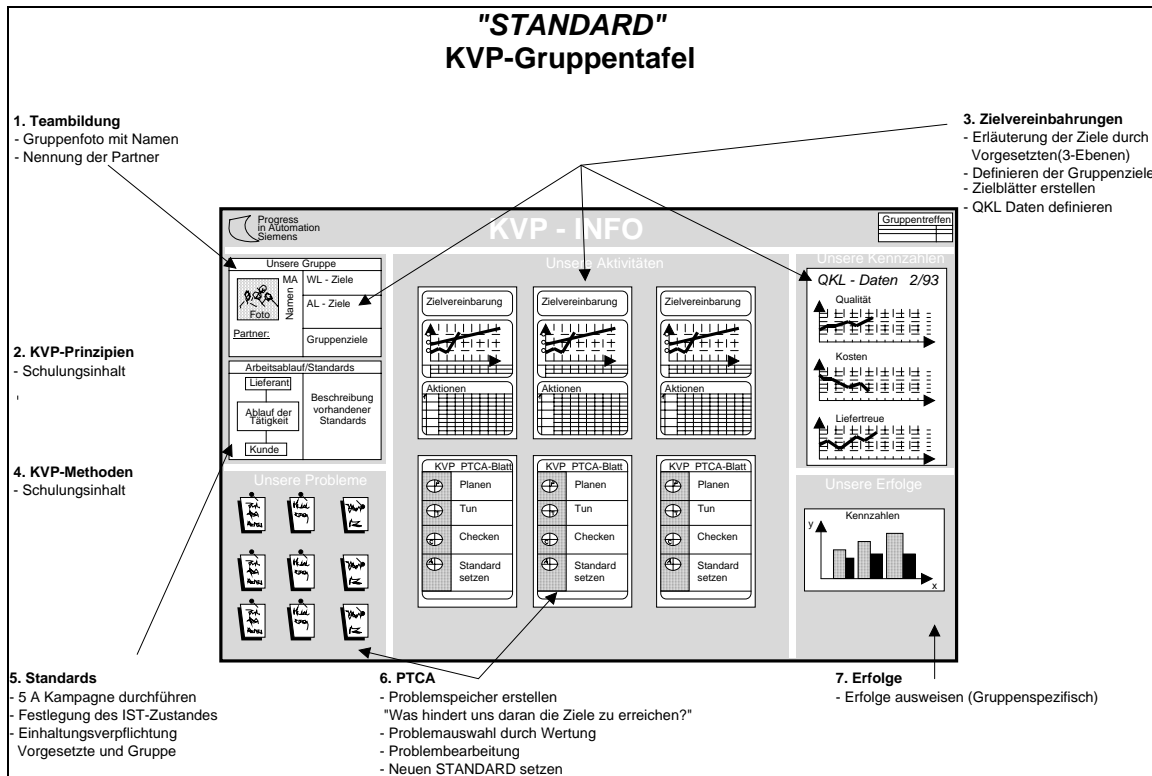
Als Unterstützung für das systematische Arbeiten an Verbesserungen führten wir ein standardisiertes Verfahren ein: **PTCA** = Planen, Tun, Checken, Aktion (neuen Standard einführen). Auf Basis dieses neuen Standards kann wiederum eine Verbesserung mit PTCA durchgeführt werden, so entsteht der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Dieses Vorgehen wird mit dem PTCA-Rad nach Deming demonstriert. Das Bild zeigt deutlich, wie wichtig der neue Standard im PTCA ist. Er sichert als Keil das PTCA-Rad gegen Zurückrollen. Nur auf diesem Weg wird die erreichte Verbesserung auch gehalten.



Für die selbständige Arbeit der KVP-Gruppen haben wir allgemeingültige Regeln eingeführt:

- Die Gruppe trifft sich mindestens einmal pro Woche für ca. eine Stunde (Fixtermin!). Dieser Fixtermin dient zur Problemauswahl, Planung und Vorbereitung von Aktionen und der Erfassung von Ergebnissen.
- Nach der Anlaufphase (Schulung des Moderators, Einführung der KVP-Gruppe, Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten) erstellt die KVP-Gruppe einen Problemspeicher mit der Frage: "Was hindert uns daran, unsere Ziele zu erreichen?"
- Die KVP-Gruppe bewertet selbst den Problemspeicher (Was können wir selbst tun?; leicht/schwer lösbar etc.) und entscheidet, welches Problem bearbeitet wird und ordnet die Aktionen den Zielen zu.
- Die Problembearbeitung wird mit KVP-Methoden durch die KVP-Gruppe organisiert und durchgeführt. Die Vorgehensweise wird auf der KVP-Tafel dokumentiert.
- Nach erfolgreicher Ergebnisanalyse schreibt die KVP-Gruppe zusammen mit Vorgesetztem und Partnern den neuen gültigen Standard fest und klärt mit ihnen den Geltungsbereich ab.
- Bei Bedarf wird der Problemspeicher ergänzt.

Dieser Ablauf sichert eine kontinuierliche und systematische Arbeit an Störungsbeseitigung und Verbesserungen im eigenen Bereich.



Bei der **praktischen Umsetzung unseres Konzepts** stießen wir jedoch auf eine ganze Reihe von Problemen, die es notwendig machten, in vielen Fällen zumindest von der vorgegebenen Reihenfolge der Schritte zum Gruppenstart abzuweichen. Somit diente uns der Leitfaden als Checkliste zur Absicherung aller Einzelschritte, auch wenn der zeitliche Ablauf nicht dem Leitfaden entsprach.

Sehr schnell zeigte es sich, dass die Teamentwicklung unbedingt erfolgreich abgeschlossen sein muss, bevor überhaupt eine Weiterarbeit mit der Gruppe möglich ist. Der nächste Schritt, die Einführung der Gruppe in die KVP-Philosophie, war im allgemeinen weniger schwierig, sofern die Gruppe sich mit den Aussagen zur KVP-Praxis identifizieren konnte.

## 10 Grundregeln für die KVP-Praxis

1. Sei bereit, Dein herkömmliches Denken aufzugeben.
2. Denk darüber nach, wie etwas gemacht werden kann und frag nicht, warum es nicht gemacht werden kann.
3. Keine Ausreden! Stell alles bisherige in Frage.
4. Besser eine 50% -Lösung sofort als eine 100% -Lösung nie!
5. Korrigiere Fehler sofort !
6. Suche nach Lösungen, die möglichst wenig kosten!
7. Die Fähigkeit zu Problemlösungen entwickelt sich erst durch die Probleme selbst.
8. Frage mehrmals nach und finde so die wahren Problemursachen heraus.
9. 10 Leute lösen ein Problem besser als ein einzelner Spezialist.
10. KVP hat kein Ende !

Der dritte Schritt, die Zielvereinbarung, musste manchmal verschoben werden oder erwies sich als schwer durchführbar, weil die in diesen Prozess eingebundenen Vorgesetzten entweder gerade keine Zeit hatten oder die Ziele für die Gruppe noch gar nicht definiert waren. Versuche, die Ziele in der Gruppe zu erarbeiten, waren meist wenig erfolgreich. Die Gruppe hatte in diesem Stadium im Allgemeinen noch keine Vorstellung, in welche Richtung ihre KVP-Arbeit gehen sollte.

Viele Gruppen hatten auch Mühe mit der theoretischen Betrachtung von KVP-Methoden. Deshalb erwies es sich als sinnvoll, sie anhand von Beispielen aus dem eigenen Bereich in die Methoden einzuführen, denn nur die praktische Anwendung erweckt das Verständnis für systematisches Vorgehen. Beim Erarbeiten von Standards kam uns eine Anforderung von außen zu Hilfe: im Rahmen der Zertifizierung nach DIN ISO 9001 mussten Prozessbeschreibungen und Verfahrensanweisungen erstellt werden - dies waren genau die für die Verbesserung notwendigen Standards.

Eine neue Aufgabe für das KVP-Referat ergab sich aus der Notwendigkeit, die KVP-Arbeit auch auf Gruppen in der Planung und Verwaltung auszudehnen. Dies war für uns völliges Neuland. In der Vergangenheit gab es nur KVP-Gruppen im Bereich der Produktion, die an der Verbesserung der Qkm-Größen von Produkten arbeiteten. Erst mit der prozessorientierten Betrachtungsweise und der Erkenntnis, dass es auch einen "internen Kunden" gibt, hatten wir einen Ansatz gefunden, der es den KVP-Gruppen aus Planung und Verwaltung möglich machte, zielorientiert ihre eigenen Abläufe zu verbessern.

## 7. Zahlen - Daten - Fakten.

KVP wurde mit dem Ziel initiiert, im EWK zu flächendeckender Gruppenarbeit zu kommen. Heute sind 94 KVP-Gruppen aktiv, davon werden 33 vom Referat KVP betreut. Die restlichen Gruppen arbeiten ohne Referatsunterstützung als "freilaufende Gruppen".

In die derzeit aktiven Gruppen sind ca. 1000 Mitarbeiter des EWK eingebunden. Das Referat besteht z. Zt. aus vier Trainern. Im Rahmen der Moderatorenschulung wurden von 1992 bis heute in 16 Workshops ca. 240 Moderatoren ausgebildet. Neben den Teilnehmern aus dem EWK waren auch Gäste von anderen Siemens-Bereichen und -Stand-orten sowie von anderen Firmen dabei.

Zu bemerken wäre, dass nicht alle ausgebildeten Moderatoren, die auch später eine KVP-Gruppe führen, schon Vorgesetzte sind. Damit erhalten förderungswürdige Mitarbeiter die Chance zum "Training on the job".

Nach Abschluss der Moderatorenausbildung entstand bei den aktiv arbeitenden Moderatoren sehr schnell der Bedarf, Erfahrungen aus der eigenen Arbeit mit anderen auszutauschen. Wir boten die Möglichkeit hierzu in Refresher-Workshops. 1993 wurden die ersten zwei und Anfang 1995 weitere acht "Refresher" mit insgesamt 115 Teilnehmern durchgeführt. Aus den Aktivitäten dieser Workshops entsteht z. Zt. eine KVP-Zeitung, und es wird ein Schaukasten gestaltet, der Aktuelles aus der KVP-Arbeit präsentiert.

Zu den Weiterbildungsveranstaltungen für Meister sowie in zahlreichen Fachvorträgen tragen wir als Dozenten unsere Erfahrungen weiter, ebenso hilft uns der Erfahrungsaustausch mit Trainern aus anderen Bereichen, unsere Kenntnisse über KVP zu vertiefen, und liefert uns neue Impulse.

## 8. Aktuelle Situation

Ausgelöst durch den immer stärker werdenden Druck des Weltmarktes im Marktsegment der Automatisierung

technik wurde von der Werkleitung 1994 eine Umstrukturierung des Werkes in Gang gesetzt.

Dabei wurde die bestehende arbeitsteilige Funktionalorganisation in eine ganzheitliche Produktorganisation umorganisiert.

Die Ziele der EWK-Neustrukturierung sind:

- Kundenorientierung mit hoher Flexibilität
- ganzheitliche Produktverantwortung
- Gesamtkostenreduzierung
- Durchlaufzeiten von 5...10 Tagen (produktabhängig)
- Bestände <20% vom Umsatz

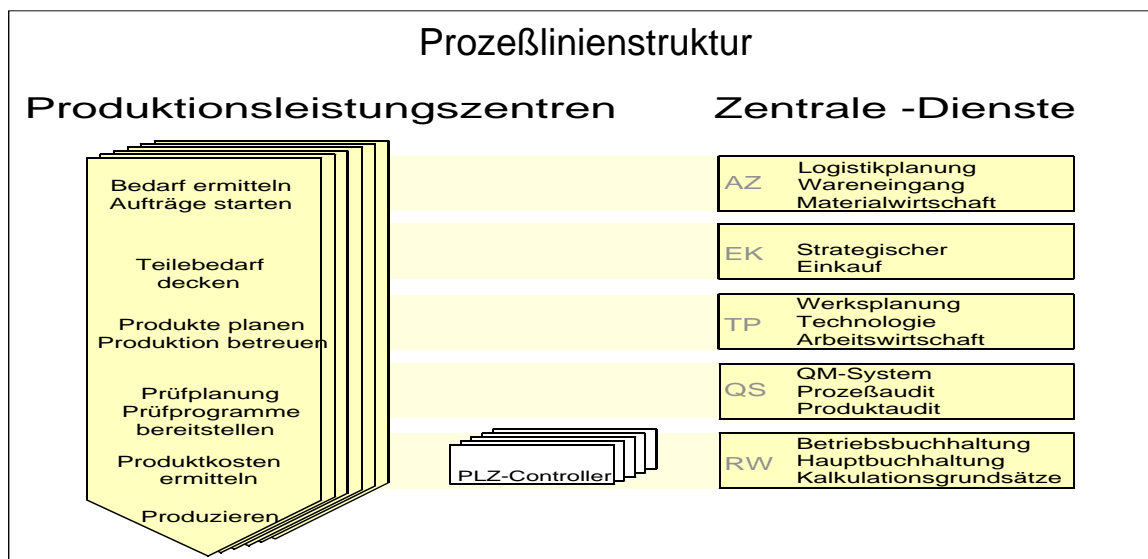
Das soll durch die Vereinigung aller notwendigen Funktionen in Produktionsleistungszentren (PLZ's) erreicht werden. Wichtige Zentralfunktionen bleiben als Zentrale - Dienste auf Werksebene erhalten. Sie finden z.B. als Logistikplanung, als Strategischer Einkauf oder als Betriebsbuchhaltung neben den Produktionsleistungszentren in der neuen Organisation ihren Niederschlag.

Die Umstrukturierung des EWK hat auch Konsequenzen für die KVP-Gruppen. Bestehende Gruppen werden aufgelöst, neue entstehen, gespiegelt an der geänderten Struktur.

Die Aufgabe des KVP- Referats besteht nun darin, den Neustrukturierungsprozess im EWK in allen Phasen zu unterstützen. Um den Unterstützungsbedarf zu ermitteln, haben wir mit allen Abteilungs- und PLZ-Leitern Interviews durchgeführt. Die meisten von ihnen (ca. 75%) äußerten den Wunsch, auch weiterhin vom Referat beraten und betreut zu werden. Im Einzelnen ergaben sich folgende Anforderungen:

- Es müssen 35 KVP-Gruppen neu gestartet werden.
- Es besteht Bedarf an einem Konzept für Projektgruppen (Problemlösegruppen).
- Es sollte ein Forum für Moderatoren geben.

Die Realisierung einiger dieser Wünsche wurde im Rahmen der letzten Refresher in Angriff genommen, weitere Themen sollen bis Ende das 1995 umgesetzt werden.





### 9. Ausblick

Obwohl es noch sehr viel zu tun gibt, um diesen Prozess der Kontinuierlichen Verbesserung als Selbstläufer auszubauen, brauchen wir die bisherigen Erfolge nicht zu verstecken. Die erreichten Ziele in den Gruppen sprechen eine deutliche Sprache.

Nach drei Jahren aktiver KVP-Arbeit sind uns auch Veränderungen aufgefallen, die sich nicht wie viele Verbesserungen in der Gruppenarbeit betriebswirtschaftlich in Zahlen ausdrücken lassen. Die Unternehmenskultur hat sich positiv verändert. Mitarbeiter und Vorgesetzte sprechen viel offener über Probleme. Abteilungsmauern bröckeln, indem Kontakte über Abteilungsgrenzen hinweg geknüpft werden, um gemeinsam Aktionen zur Verbesserung einzuleiten. Für uns Trainer ist es immer wieder motivierend, wenn wir durch unsere Gruppenbetreuung erkennen, dass aus anfänglichen Einzelkämpfern echte Teams geworden sind und dass miteinander und füreinander statt gegeneinander gearbeitet wird.

Es ist sehr schwierig, dem Titel dieses Kapitels gerecht zu werden. Wir wissen nicht, was uns die Zukunft bringt, deshalb möchten wir den Ausblick als Frage formulieren: **“Wie könnte es weitergehen ?”** und die Beantwortung aus Sicht des Referates und seiner Aufgaben vornehmen. Ausschlaggebend für die Erfolge waren die förderlichen Rahmenbedingungen, unter denen wir im Referat KVP arbeiten konnten. Diese folgenden drei Punkte gelten auch als Grundvoraussetzungen für eine effektive und in die Zukunft gerichtete Referatsarbeit:

- **Gemeinsame Formulierung des Auftrages mit der Werkleitung und deren volle Unterstützung**
  - Die Prozesse in Richtung teilautonomer Arbeitsgruppen umgestalten bzw. vorantreiben.
  - Informations- und Qualifikationskonzepte für Führungskräfte ausarbeiten und durchführen.
  - Gruppenergebnisse kommunizieren und multiplizieren.
  - Controllingfunktion für Selbstläufergruppen ausarbeiten und durchführen.
- **Eigenständigkeit in der Organisation**
  - Organisation des Referats KVP unabhängig von Linienverantwortung.
  - Direkte Zuarbeit für die Leitung des Werkes.
  - Erfahrungsaustausch mit internen/externen Erfahrungsträgern, um Synergieeffekte auszulösen.
  - Weiterqualifizierung der Trainer.
- **Partnerschaftlicher Führungsstil**
  - Direkte und offene Kommunikation mit allen Vorgesetzten und der Leitung praktizieren.
  - Nach der “Gewinner-Gewinner”-Strategie vorgehen.
  - Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen vorantreiben.

Es gibt noch einige Ansatzpunkte, den Gedanken KVP weiterzutragen, zum Beispiel die Einbindung unserer Zulieferanten und Entwicklungs- und Vertriebsabteilungen bis hin zu unseren Endkunden. Erst dann ist der ganzheitliche Ansatz der Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfüllt.

Vielleicht können wir irgendwann über solche Erfahrungen berichten.

Da der kontinuierliche Verbesserungsprozess nur einen Anfang und kein Ende hat, ist auch für diesen Bericht das letzte Kapitel noch nicht geschrieben. Die Inhalte zu diesem Kapitel werden wir ab morgen sammeln.

—  
Unser Werkleiter sagte bei der Startveranstaltung unseres “kontinuierlichen Verbesserungsprozesses”, KVP sei ein kleines Pflänzchen, das behutsam gepflegt werden müsse. Nach drei Jahren denken wir, dass aus dem Pflänzchen ein stattlicher Strauch geworden ist. Nun ist es an der Zeit, ihn zum Blühen zu bringen.

#### Autoren:

Dipl.-Ing. Henning Adam  
Trainer im Referat KVP,  
Siemens-Elektronikwerk Karlsruhe,  
z.Zt. verantwortlich für die Erstellung von SMT-Bestückprogrammen

Betriebswirt (VWA) Slavischa Keipert  
Trainer im Referat KVP,  
Siemens-Elektronikwerk Karlsruhe,  
z.Zt. zuständig für das “Betriebswirtschaftliche Controlling” eines Produktionsleistungszentrums

Dipl.-Ing. (FH) REFA-Ing. Peter M. Kurz  
Qualitätsfachingenieur, Trainer im Referat KVP,  
Siemens-Elektronikwerk Karlsruhe,  
Vorsitzender der  
REFA-AKIE-Regionalgruppe Karlsruhe

Dieser Artikel wurde veröffentlicht in:  
FB/IE Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und  
Industrial Engineering Heft 6 / Dezember 1995,  
44. Jahrgang.  
Herausgeber:  
REFA-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V., Wittichstraße 2,  
64295 Darmstadt.

Für nähere Infos bitte hier klicken:

[Kontaktaufnahme](#)