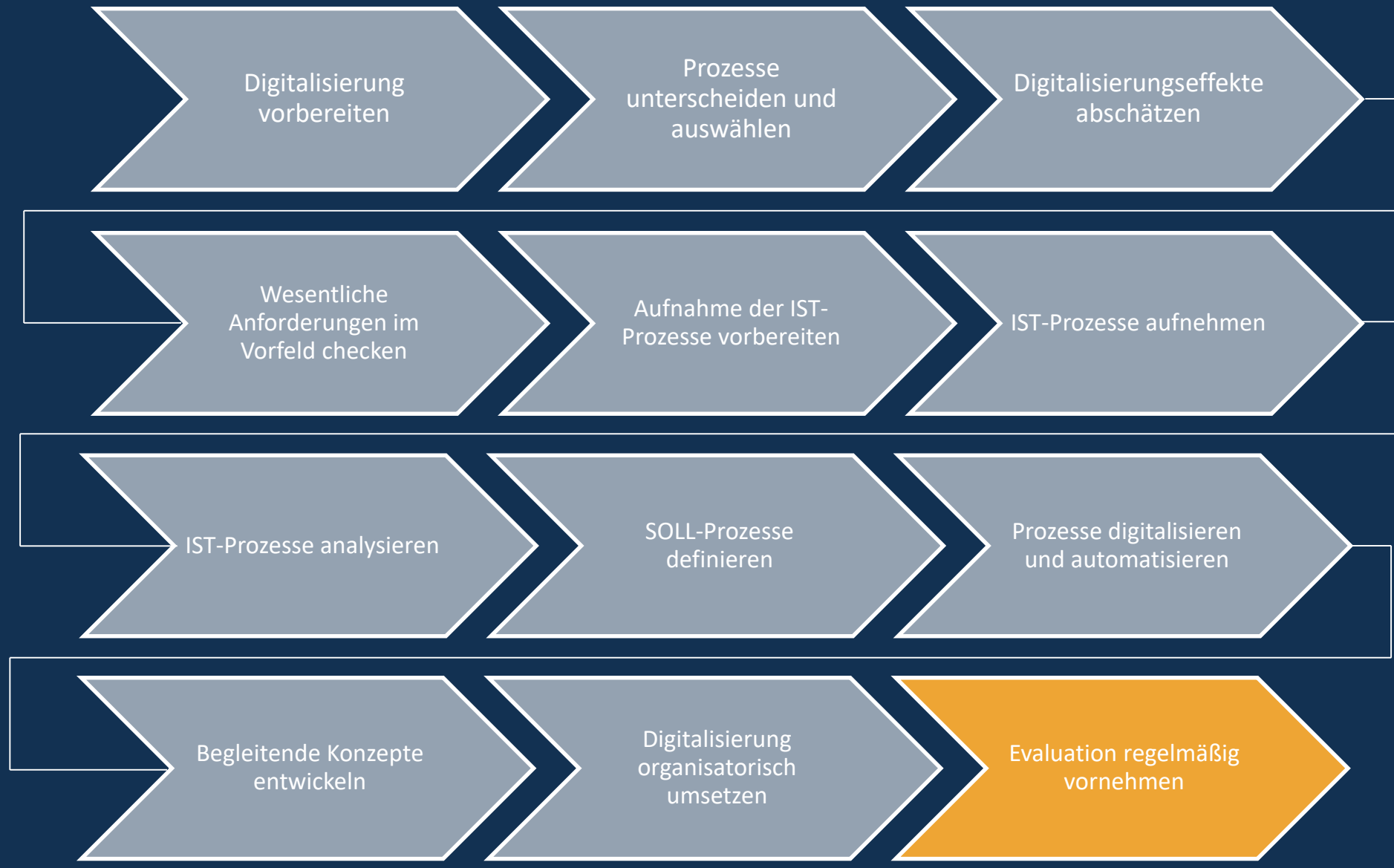


12 Evaluation regelmäßig vornehmen

12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

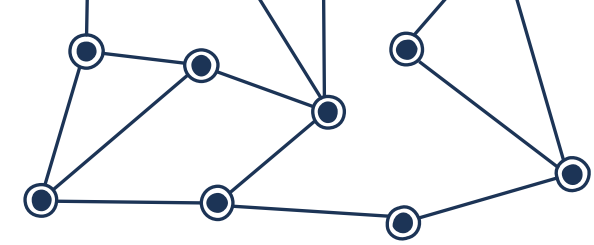


Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse



12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

Leitfragen



Warum ist der Teilschritt wichtig?

Der digitalisierte Prozess ist kein Endprodukt. Er muss weiterhin auf Optimierung überprüft und ggf. angepasst und verbessert werden.

Was ist im Teilschritt konkret zu tun?

Der abschließende Schritt stellt deshalb das Konzept des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) vor. Dieses hat das Entschlacken und Vereinfachen von Prozessen zum Ziel.

Unternehmen sollen über das Konzept informiert werden und darüber hinaus angeregt werden, ihre zukünftige Unternehmensstrategie und –philosophie an den KVP-Prinzipien auszurichten.

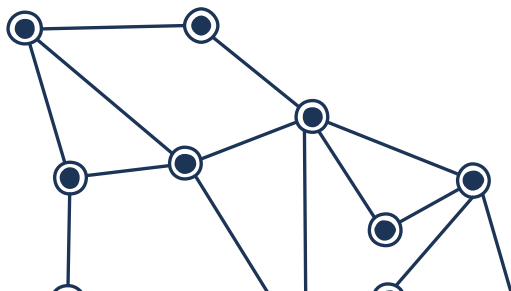
Welche Instrumente/Methoden helfen mir bei der Umsetzung?

KVP soll in seinen Grundzügen dargestellt werden. Im Folgenden werden die [KVP-Philosophie](#), Grundlagen zur [Einführung](#) sowie das [5-Phasen-Modell](#) vorgestellt. Anschließend werden die zentralen [Werkzeuge](#) von KVP allgemein und auf das [kommunale Verwaltungsumfeld](#) bezogen beleuchtet. Zum Abschluss werden wichtige Hinweise auf die Messung von [Nutzen und Wirkung](#) von KVP gegeben.

Wo finde ich weiterführende Informationen?

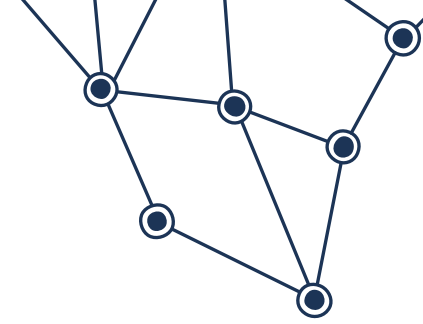
Müller, A./Schröder, H./Von Thienen, L. 2011: Lean IT-Management – Was die IT aus Produktionssystemen lernen kann. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer

Brunner, F. J. 2017: Japanische Erfolgskonzepte – KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, [...], 4., überarbeitete Auflage. München: Hanser Verlag



12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

Die KVP-Philosophie



Das ursprüngliche Ziel von KVP ist es, unter Einbeziehung aller definierten Zielgrößen (Qualität, Kosten, Zeit) Verschwendung zu beseitigen. Als Verschwendung im strengen Sinne gelten dabei alle Prozessergebnisse, die für den Kunden keinerlei Nutzen haben und für die er nicht bereit ist, Geld zu bezahlen. Derartige Verschwendungen sind beispielsweise unnötige Wartezeiten, entbehrliche Arbeitsprozessschritte, mangelhafte Koordination etc.

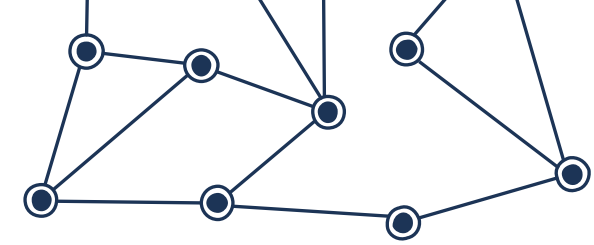
KVP ist nicht nur ein Werkzeug, sondern

- eine Weise zu denken,
- eine Methode, Abläufe und Prozesse wahrzunehmen und systematisch deren Verbesserung zu betreiben, sowie
- eine Art der Unternehmensführung.

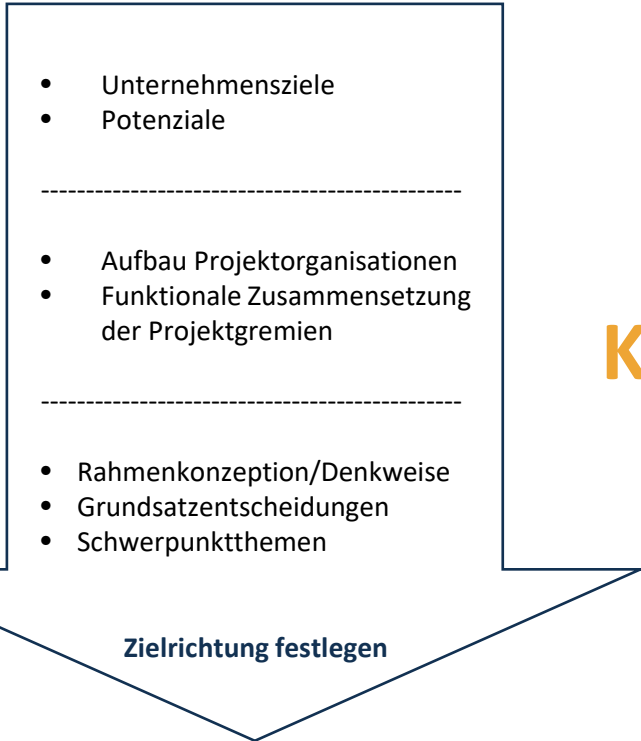
Quelle: Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) 2014: [KVP – Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Praxisleitfaden für kleine und mittlere Organisationen](#). DGQ-Band 12-92, S. 9ff. Zuletzt aufgerufen am 22.05.19

12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

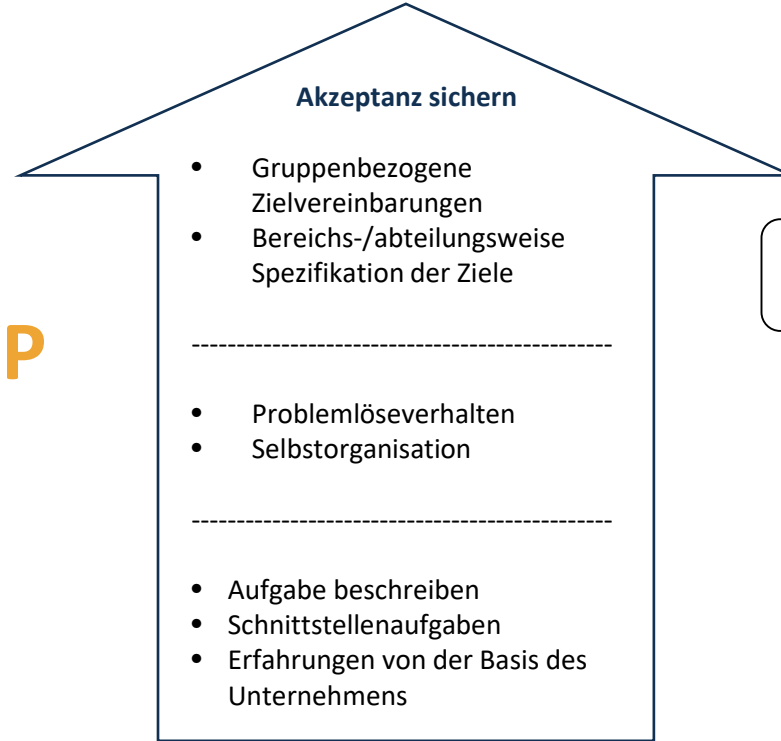
KVP-Grundlagen



Die Geschäftsleitung ist der „Motor“ und startet den Prozess von oben, also top-down.



KVP



Die Umsetzung erfolgt bottom-up.

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) 2014: KVP – Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Praxisleitfaden für kleine und mittlere Organisationen. DGQ-Band 12-92, S. 21

12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

5-Phasen-Modell zur Einführung von KVP

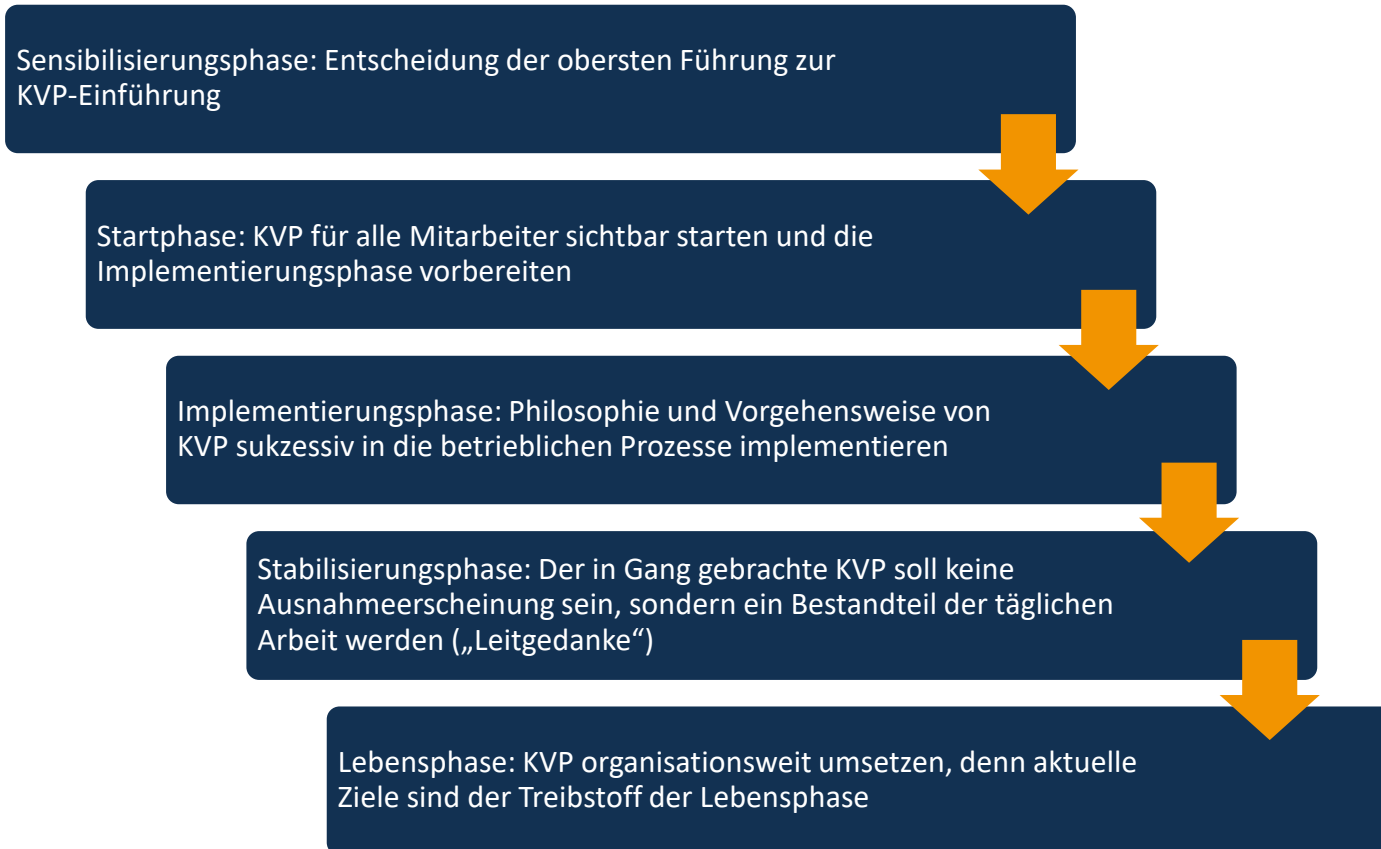
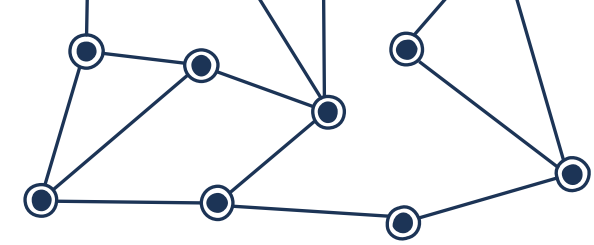
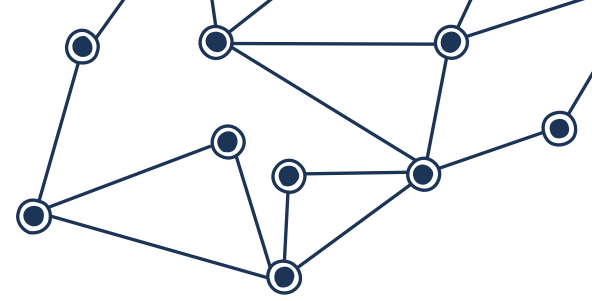


Abbildung 1: 5-Phasen-Modell zur Einführung von KVP

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) 2014: KVP – Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Praxisleitfaden für kleine und mittlere Organisationen. DGQ-Band 12-92, S. 32ff.

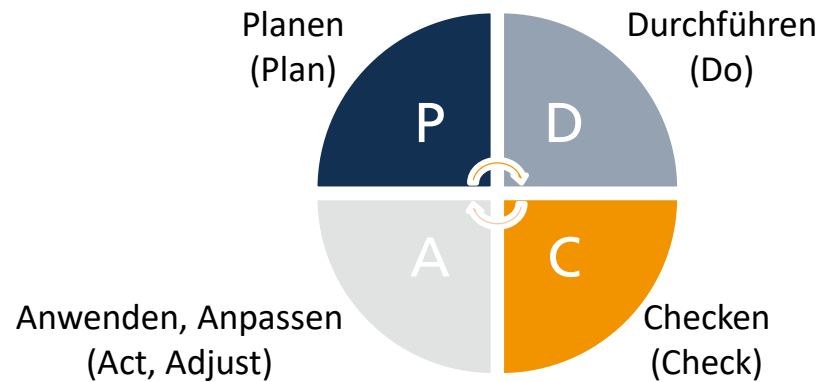
12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

KVP: Methoden und Werkzeuge



Im KVP spielt der Begriff der Verschwendung eine zentrale Rolle. Er wird in sieben Verschwendungsarten gegliedert, die definiert und mit ihren Auswirkungen beispielhaft beschrieben werden.

Die Beseitigung von Verschwendung erfolgt mit Hilfe des **PDCA-Kreises**. Der PDCA (Qualitätskreis nach Deming: „Plan – Do – Check – Act/Adjust“) entspricht einem Meta-Prozess und stellt den Kern jeder Verbesserungsmethode dar.

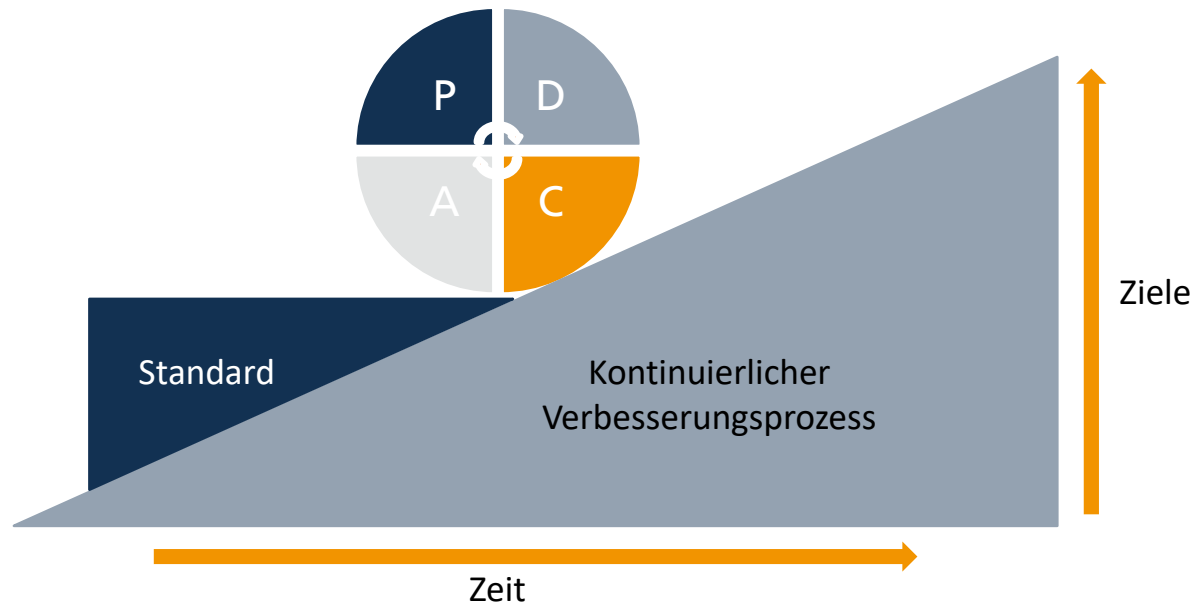
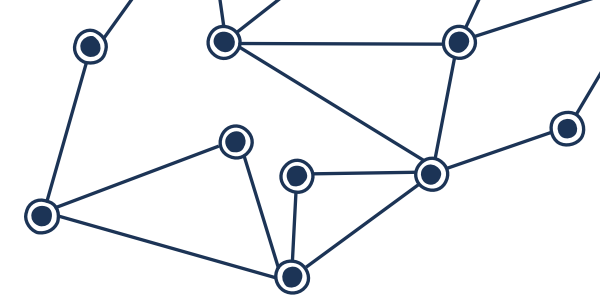


Methoden zur Verschwendungssuche und –beseitigung:

- 5S-Kampagne
 - Sortieren – Systematisieren – Säubern – Standardisieren - Selbstdisziplin
- Datenaufnahme und -analyse
- Prozessdarstellung und –analyse
- Ursachenanalyse
- Kreativitätstechnik
- Risikomanagement
- Entscheidungsunterstützung

12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

KVP: Funktionsweise von Standards und des PDCA-Kreises



Funktionsweise des PDCA-Kreises

- **Planen:** Problem analysieren – Daten sammeln – Ziele setzen – Lösungswege und Verbesserungsplan festlegen
- **Durchführen:** Umsetzung der im Verbesserungsplan festgelegten Maßnahmen
- **Checken:** Erfolg der Maßnahmen prüfen – bei Erfolg mit „Agieren“ fortfahren
- **Agieren:** Einführung von Vorbeugungsmaßnahmen – horizontale Verbreitung und Standardisierung der erzielten Verbesserung

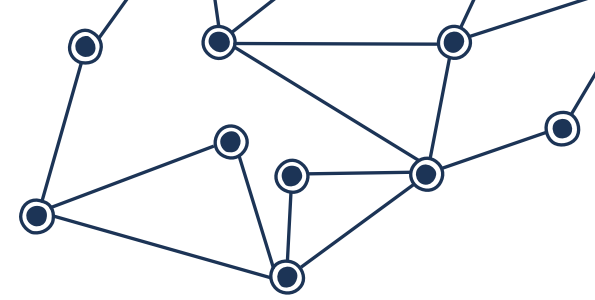
Nun beginnt sich der PDCA-Kreis wie ein Rad auf einem höheren Niveau von neuem zu drehen, da diese standardisierten Lösungen als Grundlage für neue Verbesserungen dienen (vgl. nebenstehende Abbildung).

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an May, C./Schimek, P. 2009: Total Productive Management: Grundlagen und Einführung von TPM – oder wie Sie Operational Excellence erreichen. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Ansbach: CETPM Publishing, S. 13



12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

KVP im Verwaltungsumfeld



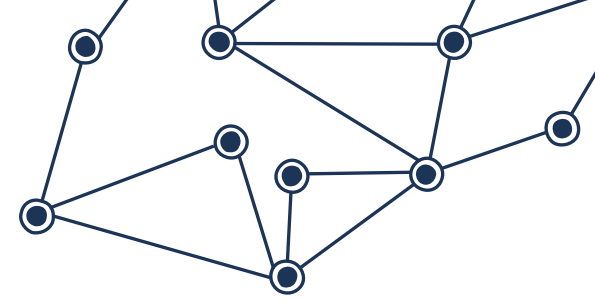
In einem Verwaltungsumfeld sind Verbesserungen häufig auf kürzere Bearbeitungszeiten und geringere Kosten sowie die Zufriedenheit der betroffenen Bürger mit den Einrichtungen gerichtet.

Für hervorragende Ergebnisse empfehlen sich regelmäßig durchgeführte Verbesserungsprojekte, die nach dem PDCA-Prinzip und mittels eines strukturierten Methodenbaukastens durchgeführt werden. Dazu zählen:

- [Methoden der Moderation und Gesprächsführung](#)
- [Diverse Analysemethoden wie SWOT-Analyse, Erhebungen vor Ort und die 5W-Methode](#)
- Kreativitätsmethoden
- Ferner werden zahlreiche Instrumente aus dem Qualitäts- und Prozessmanagement eingesetzt, z. B.:
 - [Analyse von Kern- und Unterstützungsprozessen](#)
 - Null-Fehler-Vision
 - [Prozessmapping](#)
- Kunden-Lieferanten-Beziehung

12. 2 Evaluation regelmäßig durchführen

Wirkung und Nutzen von KVP



Zur Bewertung, ob ein KVP erfolgreich ist, lassen sich meist mehrere Kriterien und Kennzahlen aus den folgenden acht Nutzenfeldern heranziehen.

- Wettbewerbsstärke
- Markt-/Kundenfokussierung von Produkten und Dienstleistungen
- Kosteneffektivität
- Zeitoptimierte Prozesse
- Geringere Verschwendung von Ressourcen
- Zugängliches und angewandtes Wissen
- Motivation und selbstverantwortliches Engagement der Mitarbeiter
- Kultur der Zusammenarbeit und des Vertrauens

Qualitativ messbarer Nutzen (durch Mitarbeiterbefragung o. ä.):

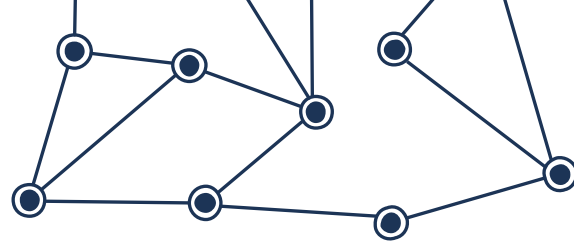
- Konstruktivere Zusammenarbeit
- Persönliche Kontakte
- Bessere Kundenorientierung
- Höheres Prozessbewusstsein
- Schließung von Wissenslücken



„Der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Veränderung sind die Menschen, welche die Veränderung voranbringen oder auch zum Scheitern bringen. Die Herausforderung für das Management ist es, Veränderungsprozesse so zu steuern, dass die Mitarbeiter den Wandel unterstützen, anstatt ihn zu behindern.“

Quelle: Leckebusch, Holger/Lohmann, Till 2008: „[Karrieresprung: Der Faktor Mensch wird unterbewertet](#)“, S. 2. Zuletzt aufgerufen am 22.05.19

Förderhinweise



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt „AKTIV-kommunal - Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die AKTIV-kommunal Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse wurde im Rahmen des Teilprojektes „Ansatz zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen unter Bedingungen gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen“ (FKZ 02L15A105) erstellt. Diese Toolbox wurde von den Projektpartnern Fraunhofer IAO sowie den Stadtwerken Konstanz federführend realisiert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM

