

Expertenwissen für DGQ- und GPM-Mitglieder

Konflikte & Missverständnisse zwischen QM & PM beim KVP

GPM

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

DGQ+

Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Konflikte und Missverständnisse zwischen QM & PM beim KVP

Ausgangspunkt

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) führt ein Schattendasein im Projektalltag. Immer wieder wird propagiert, dass der KVP zum Ziel hat, unter Einbindung „aller“ Mitarbeiter im Unternehmen die Prozesse und Tätigkeiten systematisch zu überdenken und zu optimieren. Auch soll durch die Beteiligung der Belegschaft an Planung und Umsetzung von Verbesserungen gleichzeitig auch eine bessere Identifikation mit der einzelnen Tätigkeit und dem Unternehmen erreicht werden.

Dieser „kontinuierliche Verbesserungsprozess“ wird auch in den meisten Managementnormen wie z. B. in der DIN EN ISO 9001, DIN EN ISO 14001, DIN EN ISO 18001, DIN EN ISO 50001, ISO TS 16949, DIN EN 9100, ISO 13485, etc. sowie DIN 69901 ff und ISO 21000 gefordert. Daraus ergibt sich eine sinnvolle Notwendigkeit, einer engen Zusammenarbeit mit den Systemverantwortlichen der normativen Systeme. KVP könnte so synergetisch mehrfach genutzt werden.

Das bezieht sich selbstverständlich auch auf Projektarbeit.

Allerdings wird in der Regel im Rahmen der Projektaufgaben zu keiner Zeit an mögliche Verbesserungen, vor allem für die individuell ausgewählte Projektmanagementmethodik gedacht. Die Projektarbeit wird von vielen KVP Verantwortlichen (häufig im Qualitätswesen angesiedelt) im Unternehmen weder als Quelle für Verbesserungen noch als Vorgehen zur Ausführung von KVP-Aufgaben gesehen.

Situationsanalyse

Im Rahmen der Projektabwicklung ist, in der Regel zum Ende eines Projektes, ein Lessons Learned gefordert. Häufig wird nur zu diesem Zeitpunkt darüber gesprochen, was gut oder schlecht gelaufen ist. Der Sinn von Lessons Learned besteht darin, für die folgenden Projekte Ansatzpunkte zu haben, was effektiver und/oder effizienter durchgeführt werden könnte.

Wird die Analyse aber erst am Ende eines Projektes durchgeführt, besteht die Gefahr, dass:

- > der eigentliche Projekterfolg im Rahmen dieser Analyse steht
- > die identifizierten Optimierungen/Verbesserungen für dieses Projekt nicht mehr greifen und
- > auch für andere Projekte zu spät kommen.

Scenario

KVP ist zwar im Unternehmen ein Schlagwort, wird aber zu selten im Zusammenhang mit Projektarbeit gesehen.

Analyse

Projektverbesserungen erst am Ende abzufragen ist zu spät und oft einseitig.

So werden Chancen für echte Verbesserungen vertan.
Auch fließen diese Erfahrungen nicht in Risikoanalysen ein.

Das ursprüngliche Ziel von KVP ist es, unter Einbeziehung aller definierten Zielgrößen (Unternehmensziele, Projektziele, ausgedrückt u. U. in Qualität, Kosten, Zeit, sowie Abwicklungsgüte) Verschwendung zu beseitigen. Als Verschwendung im strengen Sinne gelten dabei alle Prozessergebnisse, die für den externen und internen 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.

Alle sollen einbezogen werden.

Auch steht bei KVP die systematische Bearbeitung von Problemen, z. B. durch Ursachenanalyse und von Ideen im Vordergrund.

KVP dient primär der Verbesserung, weniger der Innovation.

Ziele und wichtige Grundsätze von KVP

Durch die Einführung von KVP wollen Organisationen eine ständige Verbesserung der Arbeitsabläufe in der gesamten Organisation erreichen. Dabei ist das wesentliche Merkmal, dass Verbesserungen möglichst in kleinen Schritten geplant und schnell umgesetzt werden,

damit der geplante Erfolg direkt messbar und steuerbar ist.

Ziel von KVP ist die Mobilisierung des Know-hows und der Erfahrungen aller Mitarbeiter.

Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung und Umsetzung von Veränderungen soll sich gleichzeitig ihre Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen verstärken. Dies kann 1 zu 1 auf die Projektarbeit übertragen werden.

Dabei soll der KVP:

- > Schwachstellen aufdecken und beseitigen,
- > Potenziale erkennen und nutzen,
- > eingesetzte Mittel optimal nutzen,
- > Arbeitsabläufe, Arbeitsergebnisse und die Leistungsfähigkeit bezüglich Kosten, Zeitaufwand und Qualität optimieren
- > den Erfolg unmittelbar messen und steuern und
- > Mitarbeiter-Know-how nutzen und erweitern.

KVP mobilisiert Know-how und Erfahrungen.

Dabei kann der KVP nicht zur Verbesserung, sondern auch zur Veränderung von Organisationen beitragen.

Es ist sinnvoll, beim Einsatz von KVP das eigene Umfeld umfassend zu analysieren und eine Erfolg versprechende Strategie sowie geeignete Strukturen zu bestimmen:

- > Passen die Denkweisen und die Grundannahmen des KVP in unsere Firmen- und Projektkultur?
- > Sind sie mit den Grundsätzen und Zielvorstellungen der Organisation zu vereinbaren?
- > Welcher Aufwand muss betrieben werden, um ansatzweise die KVP-Grundannahmen in die bisherige Kultur der Organisation dauerhaft zu implementieren?
- > Wie veränderungsbereit sind das Management, der Betriebsrat und die mittleren Führungskräfte, wie veränderungsbereit sind die Mitarbeiter?

KVP kann auch die Organisation wandeln - Kulturwandel.

Nur wenn die grundsätzliche Bereitschaft der Verantwortlichen besteht, umzudenken, sich auf Veränderungen einzulassen und diese tatkräftig zu unterstützen, kann KVP gelingen.

KVP ist kein Selbstläufer, sondern muss dauerhaft gepflegt werden.

Die langfristigen Erfolge von KVP hängen von diesem Umdenkprozess ab.

Die Oberste Leitung ist der Motor, der den KVP in Schwung bringt und in Gang hält. Der Prozess muss von oben gestartet werden und die oberste Führungsebene mit einbeziehen. Es darf kein System im System sein und muss unbedingt zur bestehenden Unternehmenskultur passen.

In der Verantwortung der Leitung liegt es auch, den KVP Prozess in das Projektmanagement zu integrieren.

KVP wird von den Vorgesetzten vorgelebt.

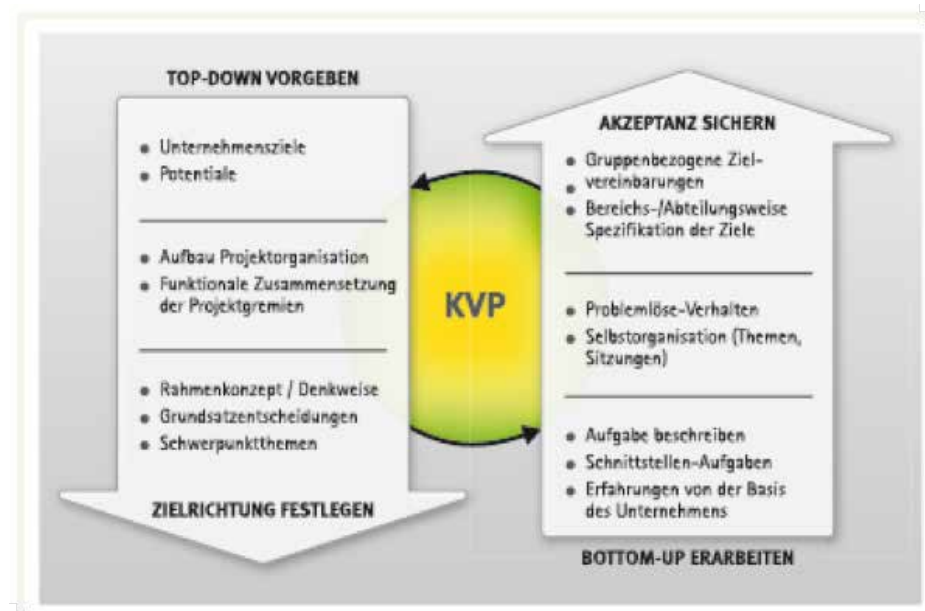


Abb. 1: Top-down – Bottom-up-Strategie von KVP

Quelle: 2. „Leitfaden zur Einführung von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) in mittelständischen Unternehmen“, Herausgeber: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr (MWM-TV) des Landes Nordrhein-Westfalen; Projektbegleitung: SCIENTIFIC CONSULTING Dr. Schulte-Hillen GmbH, Köln; Claudia Steinacker, Dr. Uwe Westfal, Dr. Gabriele Zwenger

Lösungsstrategie

Das unterschiedliche, bzw. unabhängige Betrachten, Bearbeiten und Nutzen von KVP durch QM und PM führt immer wieder zu Konflikten. Insbesondere sind dies:

- > Konflikte zur Zuständigkeit
- > Konflikte zur Vorgehensweise
- > Konflikte durch limitierte Betrachtungsweise.

Der Umgang mit derartigen Konflikten ist symptomatisch Aussitzen, Eskalieren und Synthese.

Aussitzen des Konflikts

„Wir machen erst einmal nichts.“

Ohne eine Aktion wird der Konflikt nicht gelöst.

Es werden weiterhin nur Analysen zum Projektgegenstand durchgeführt, weil diese gefordert werden. Das Leben des KVP und der Einsatz von KVP-Methoden sind nicht in Sicht.

Der Widerstand gegen Veränderungen ist einer der meistgefundenen Gründe für „Aussitzen“.

Diese Widerstände sind erforscht und folgen einem Schema:

Die „Veränderungsfähigkeit“ ist in einer Organisation einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Mit der simplen Umsetzung von Veränderungsprojekten ist es nicht getan, wenn Menschen beteiligt sind. Jede Veränderung, die ein Mensch nicht selbst initiiert hat, sondern die von außen an ihn herangetragen wird, schränkt seine Handlungsfreiheit ein und löst meist Ängste aus. – Entsprechender Widerstand ist sehr häufig die Folge.

In einer Organisation, die ihren Mitarbeitern diese Ängste nicht nehmen kann, ist ein KVP zum Scheitern verurteilt.

Veränderungsprozesse bewirken typische Zustands- und Verhaltensänderungen. Ein hilfreiches Modell für die Praxis ist die sogenannte Veränderungskurve, die in sieben typischen Phasen abläuft. Die Veränderungskurve wird im Whitepaper „Abenteuer Projekte“ näher erläutert.

Die Eskalation des Konflikts

Eskaliert der Verantwortliche für das kontinuierliche Verbesserungswesen, dass der Einsatz in der Projektarbeit nicht erfolgt, läuft er Gefahr, dass die Quelle für diesen Konflikt gar nicht gesehen wird.

Eskalation ist ein durchaus sinnvolles Mittel um

- > den Konflikt zu klären oder
- > eine Entscheidung zu beschleunigen.

Eskalation ist in keinem Fall ein Mittel, um KVP in Projekten attraktiver zu machen.

Achtung: Natürlich können und sollen auch Vorgesetzte in projektbezogenen KVP-Themen mitarbeiten. Dann jedoch mit ihrer sachlichen, fachlichen Kompetenz.

Synthese des Konflikts

Beide, KVP-Verantwortlicher und Projektleiter, haben eine subjektiv berechnete Sicht auf das Projekt.

Wie lässt sich aus dem Konflikt das Beste für beide ziehen?

Aussitzen bringt uns nicht weiter

*Eskalation bringt uns nur weiter,
wenn das Problem beiden Seiten
bewusst ist.*

Konsensansätze

Es gibt nur ein gemeinsames ZIEL

1. Gemeinsam definieren, zu welchem Zeitpunkt im Projekt aktiv über Verbesserungen gesprochen werden sollte. Damit ist auch dem Projektleiter gegünstigt, weil mögliche Verbesserungen nicht erst zum Schluss eines Projektes angesprochen werden.
2. Erforderliche Aktionen (Aufwände/Termine) sind im Projektplan einzuplanen.
3. Aktiver Einsatz von KVP für notwendige Projektmanagement-Methoden wie z. B. in Risikoanalysen (FMEA und weitere)
4. Information an die Leitung über die Planung und eventuell notwendige Unterstützung der Leitung.

Dialog anstatt Konfrontation hinsichtlich der gemeinsamen Aufgabe.

Information der Leitung und Unterstützung durch die Leitung

Prävention

Vorbeugen

1. Eindeutig definieren, dass KVP und mitarbeitergetragenes Verbesserungswesen sich ausdrücklich auch auf Projektarbeit beziehen und in diese zu integrieren sind.
2. Das Regelwerk KVP sollte ausdrücklich auf die Projektarbeit angepasst werden.
3. Im Rahmen der Projektplanung Termine definieren, wo die Projektmitarbeiter ausdrücklich zu Verbesserungsideen befragt werden. (Meilensteine, Quality Gates, etc.)
4. Verbesserungsideen aus Projekten heraus müssen genauso bewertet werden, wie andere Ideen.

Das KVP Regelwerk erweitern

Ideen aus Projekten gleich behandeln.

Methoden und Inhalte der Projektarbeit verbessern

Das Verbesserungspotential soll sowohl inhaltlich als auch methodisch in der Projektarbeit betrachtet werden.

Befähigung

Training

Der Projektleiter sollte in den Grundregeln und der Philosophie des KVP geschult werden, um die Bedeutung zu erkennen und seine Projektmitarbeiter motivieren zu können.

Projektleiter trainieren

Workshops

Projektleiter sollten auch in projektunabhängige KVP-Workshops eingebunden werden, um die Methodik besser zu verstehen und neue Ansätze zur Verbesserung der Projektarbeit zu erhalten.

Projektleiter wirken auch in projektunabhängige KVP Work-shops eingebunden

Vorgehensweise

Bewährt haben sich dabei folgende Vorgehensweisen:

Neue Vorgehensweisen ausprobieren

1. Optimierung von häufigen Abläufen
2. Analyse von komplexen Prozessen und „Produkten“ bis hin zur Neudefinition von Strukturen in Abteilungen
3. Lösung anderer Kernprobleme, die keine Prozesse sind
4. Zielorientierte Projektplanung
5. Sonstige Themen, z. B. neue Konzepte und Strategien, Teamentwicklung
6. Optimierung von Arbeitsplätzen und -bereichen.

Im Folgenden wird die zielorientierte Projektplanung weiter ausgeführt. Sie kennen schwierige Themen und Situationen. Hier spielen nicht nur sachliche Probleme eine Rolle, sondern u. U. auch die zwischenmenschliche Zusammenarbeit, scheinbar unbeeinflussbare Rahmenbedingungen etc. Einige Themen „ranken“ sich um ein Problem. Das Team soll herausfinden, was das Kernproblem ist? Dann könnte die zielorientierte Projektplanung der richtige Weg sein, Situationen zu analysieren, Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

*zielorientierte Projektplanung:
Kernprobleme benennen und Strategien zur Lösung entwickeln*

Der Ablauf:

1. Formulieren des Anliegens, Analyse des Kernproblems
2. aus dem Kernproblem werden Ursachen und (negative) Folgen abgeleitet
3. das Kernproblem sowie Ursachen und Folgen werden zu positiven Zielsetzungen und Prämissen umformuliert (Zielanalyse)
4. zu einzelnen Themensträngen werden Strategien entwickelt und
5. zu den einzelnen Strategien umsetzbare Maßnahmen vereinbart.

Tools und Methoden

Tools und Methoden des KVP sollten aktiv in die Projektarbeit einfließen, z. B. für die Risikoanalyse.

- > Bestehende Prozesse, z. B. Reklamationsprozess oder Beschwerdemanagement sollten in der Projektarbeit benutzt werden für:
- > Bearbeitung von Reklamationen, die sich im Projekt auswirken mit KVP Methoden, z. B. 8-D-Report
- > Abgeben von Reklamationen, die sich außerhalb des Projektes bewegen an den KVP-Prozess bzw. des Unternehmens
- > Behandeln von Ideen und identifizierten Verbesserungspotenzialen innerhalb und außerhalb des Projektes

Zusammenfassung

Um weitere Effizienzsteigerungen in der Bearbeitung von Projekten zu erreichen, ist es erforderlich, sich mit dem KVP-Gedanken aus der Normenwelt innerhalb des Projektmanagements auseinander zu setzen. Durch die aktive Umsetzung soll eine ständige Verbesserung der Arbeitsabläufe in Projekten erreicht und die Verschwendung von Projektressourcen erkannt und vermieden werden. Ein wesentliches und erfolgversprechendes Merkmal des KVP ist es, dass Verbesserungen in kleinen Schritten zusammen mit den (Projekt-)Mitarbeitern geplant und umgesetzt werden. Die Instrumente sind normalerweise über die zertifizierten Management-Systeme vorhanden, müssen allerdings noch intensiver genutzt werden, um das Know-how und die Erfahrung wirklich aller Mitarbeiter zu mobilisieren. Dabei soll KVP nicht nur zur Verbesserung von Projekten, sondern auch zur Wandlung der Organisation verwendet werden.

Aus der anderen Sichtweise können KVP-Vorhaben von der Vorgehensweise zur Abwicklung von Projekten profitieren. Werkzeuge und Methoden aus dem Projektmanagement sind auch für KVP-Vorhaben nutzbar.

Referenzen/Literaturhinweise/Tools

Literaturhinweise

1. Barrantes, L.; Becker, St.; Burkhart-Widmann, M.; Klingsporn, F.; Landscheidt, V.; Nicht, Nordmann, H.; Öhl, J.; Schlede, J.; Weber, Th.; Weiland, H.-H.; Wolter, Th.: „KVP - Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess - Praxisleitfaden für kleine und mittlere Organisationen“ DGQ-Band 12-92, 1. Auflage (2014), ISBN: 978-3-446-44013-5, E-Book ISBN: 978-3-446-44011-1
2. „Leitfaden zur Einführung von Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) in mittelständischen Unternehmen“, Herausgeber: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr (MWMTV) des Landes Nordrhein-Westfalen; Projektbegleitung: SCIENTIFIC CONSULTING Dr. Schulte-Hillen GmbH, Köln; Claudia Steinacker, Dr. Uwe Westfal, Dr. Gabriele Zwenger
3. Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme: „Folienauszüge KVP“ Internetaufruf 16.09.2011 unter www.tms-ulm.de
4. Stadt Mannheim: „PRIMAMANNHEIM2 - Wir lieben Lösungen. priMA - so vielseitig wie Ihre Aufgaben.“ Broschüre der Stabsstelle priMA beim Oberbürgermeister der Stadt Mannheim, Dezember 2009 www.mannheim.de/node/1033/
5. Sofortwissen kompakt: KVP - Verbesserungsprozesse in 50 x 2 Minuten, Joachim Skambaks, Gabriele Zimmermann, Heragon Verlag, 2012, ISBN: 9783942805247, 108 Seiten
6. White-Paper DGQ „Typische Mißverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projektmanagement 2014“

Mitarbeit Arbeitsgruppe „KVP“ (alphabetisch):

- > · Schmidt, Udo
- > · Hans-Helmut Weiland
- > · Zimmermann, Gabriela