



4.2 Innovation und KVP

4.2.1 Methoden und Instrumente des KVP und ihre nachhaltigen Wirkungen

Ziel ist die ständige Verbesserung in allen Bereichen des Unternehmens, oft unter dem Begriff „KAIZEN“ (=ständige Verbesserung).

Dies kann in

- stetigen kleinen Verbesserungsschritten (**evolutionärer Wandel**) oder
- einer einschneidenden umfassenden Änderung (**revolutionärer Wandel**) geschehen.

KAIZEN ist der Oberbegriff für sämtliche Verbesserungsaktivitäten in allen Bereichen des Unternehmens.

KVP ist eine Aufgabe innerhalb von KAIZEN zur ständigen Verbesserung der eigenen Arbeit in kleinen und kleinsten Schritten (dies kann in Einzel- oder auch Gruppenarbeit geschehen) gemäß ISO 9001.

4.2 Innovation und KVP

4.2.1 Methoden und Instrumente des KVP und ihre nachhaltigen Wirkungen

KAIZEN

Kundenorientierung

TQC (umfassende Qualitätskontrolle)

Mechanisierung

Automatisierung

QC-Qualitätszirkel

Arbeitsdisziplin

TPM (umfassende Produktivitätskontrolle)

Kanban

Qualitätssteigerung

Fehlerlosigkeit

Kleingruppenarbeit

Kooperation der Managementebenen

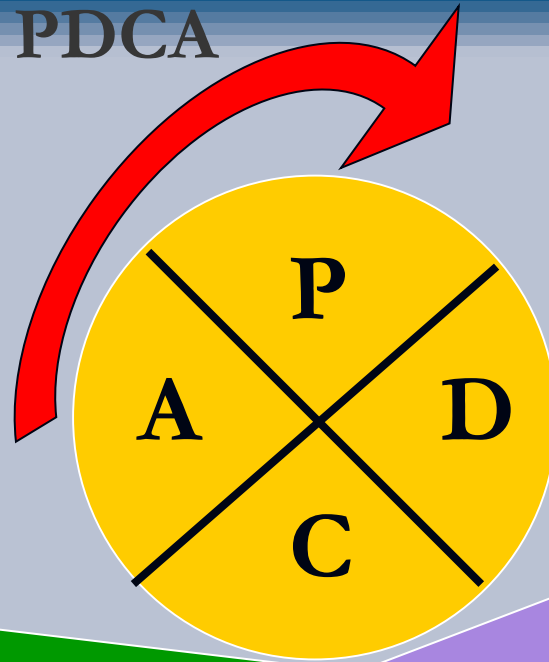
KVP

Vorschlagswesen

KVP ist eine besondere Form der Zusammenarbeit mit mehr Selbstorganisation. Diese Verhaltensveränderung muss vom Management vorgelebt und von den Mitarbeitern erlebt und übernommen werden.

4.2 Innovation und KVP

4.2.1 PDCA



P = Planen

D = Doing/Tun

C = Checken/Überprüfen

A = Action/Verbessern

Heute gültige
Standarts

Qualitätsbewusstsein

Verbesserung

Zeit

4.2 Innovation und KVP

4.2.1 Methoden und Instrumente des KVP und ihre nachhaltigen Wirkungen

■ KVP Prinzipien

- Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung
- Kundenorientierung
- Qualitätsorientierung
- Prozess- und Ergebnisorientierung
- Transparenzorientierung

■ Wirkungen des KVP

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Optimierung von Prozessen und Abläufen
- Stärkung des Engagements der Mitarbeiter
- Verbesserung der Teamarbeit
- Einsparung von Ressourcen
- Aufdeckung von Synergien

4.2 Innovation und KVP

4.2.2 KVP als wesentliches Instrument von Innovationen

Innovationen (revolutionäre Erneuerungen in einem Bestimmten Bereich, die als einmaliger abgeschlossener Vorgang ablaufen) werden im KVP kontinuierlich umgesetzt mit folgenden wirtschaftlichen Auswirkungen:

- Schnellerer Rückfluss der Entwicklungsaufwendungen durch kontinuierliche Kostensenkung und damit sind Preissenkungen möglich.
- Kostensenkungen führen zu mehr Gewinn und dadurch stehen finanzielle Mittel für neue Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.



4.2 Innovation und KVP

4.2.2 KVP

Gestaltungsarbeit mit KVP

- KVP ist mit kleinen Schritten erfolgreich und kann mit geringem finanziellem Aufwand realisiert werden.
- KVP soll Arbeitsabläufe, -methoden, -verfahren und –prozesse der Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung sowie Qualität der Produkte/Dienstleistungen ständig verbessern und Verschwendung aller Art minimieren.
- KVP findet in Verwaltung und Produktion statt.
- KVP schließt alle Mitarbeiter in die Gestaltungsarbeit und die Verantwortung mit ein.

KVP ist eine Managementphilosophie, die den Mitarbeiter als den Spezialisten seiner eigenen Tätigkeit sieht und deshalb diese am besten Verändern/Verbessern kann.

4.2 Innovation und KVP

4.2.2 KVP als wesentliches Instrument von Innovationen

Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit

Innovation: bewirkt Wettbewerbsvorteil und Erschließung neuer Märkte

KVP: erhöht die Wettbewerbsfähigkeit in vorhandenen Märkten

Wirkung auf Produkte und Prozesse

Innovation: neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse

KVP: bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden funktional und/oder finanziell optimiert

4.2 Innovation und KVP

4.2.2 KVP als wesentliches Instrument von Innovationen

Wissensbasis

Innovation: basiert auf neuem Wissen

KVP: basiert auf vorhandenem Wissen und Erfahrungen

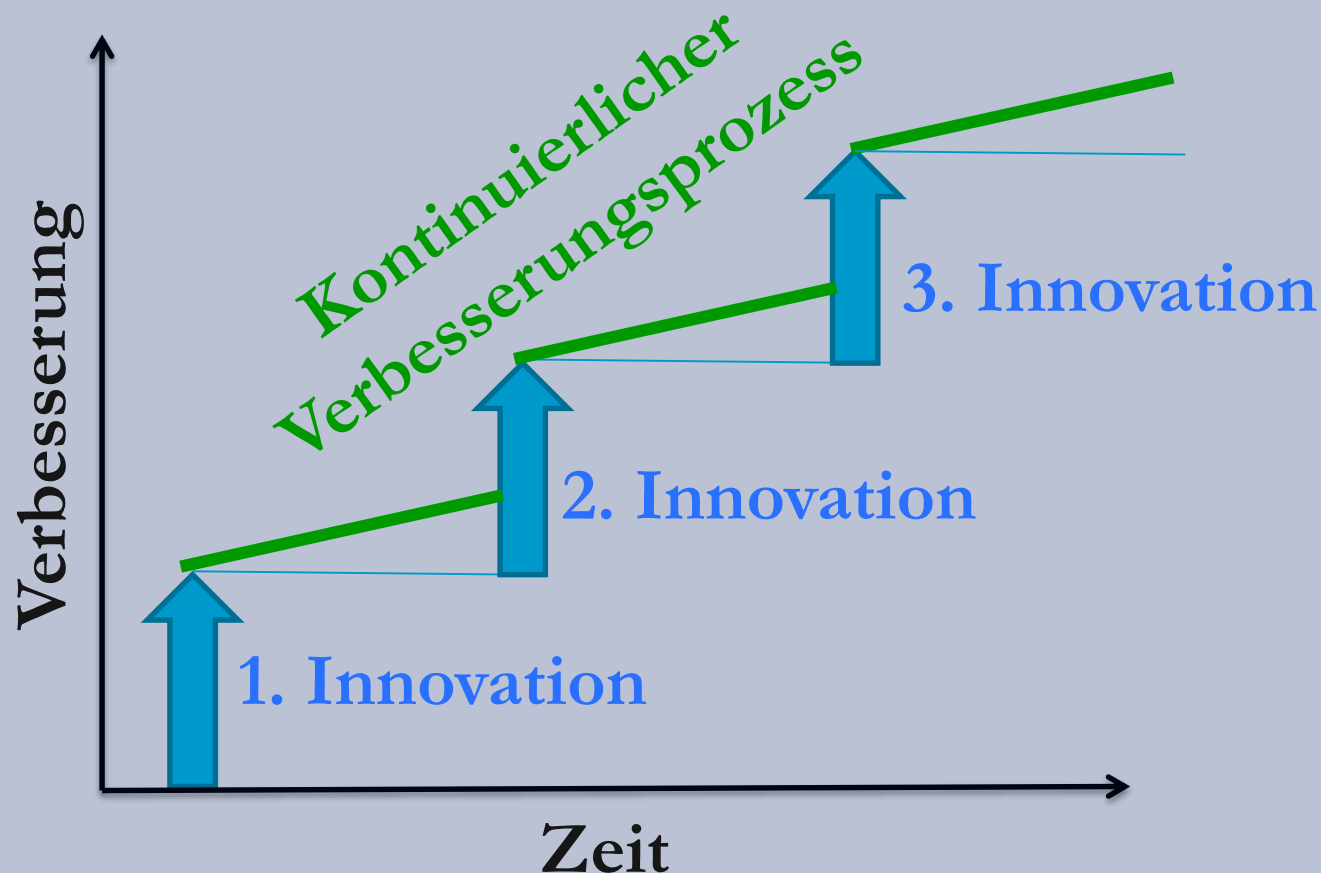
Erfolgswirksamkeit

Innovation: Erfolg ist unbestimmt, hohes Risiko

KVP: Erfolg setzt stellt sich **langfristig** ein

4.2 Innovation und KVP

4.2.2 KVP als wesentliches Instrument von Innovationen



4.2 Innovation und KVP

4.2.3 Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung

Aufgabe der Ergonomie ist die Anpassung technischer Umgebung (Maschinenwelt) und der Arbeitsbedingungen an die Dimensionen, Eigenschaften und Fähigkeiten des Menschen am Arbeitsplatz.

Auch der Mensch ist anpassbar, wie z. B. bei der Einstellung oder beim richtigen Personaleinsatz (Kleinwüchsige als Kanalarbeiter, 2m-Männer als Fensterputzer)

4.2 Innovation und KVP

4.2.3 Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung



4.2 Innovation und KVP

4.2.3 Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung

Bei der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung steht jedoch die Anpassung nach ergonomischen Gesichtspunkten im Vordergrund. Bei der Arbeitsplatzgestaltung werden im Wesentlichen drei Ziele verfolgt:

- Sicherung von humanen Arbeitsbedingungen, die die Belange der Menschen berücksichtigen (Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit) und damit Vermeidung von Über- bzw. Unterforderung
- Erhöhung der Motivation durch abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung
- Steigerung der Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Qualität der Arbeit

4.2 Innovation und KVP

4.2.3 Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung

Belastungsarten und Möglichkeiten derer Reduzierung:

**Physische
Belastungen**

Ergonomische Gestaltung von
Arbeitsmitteln

**Psychische
Belastungen**

Beachtung individueller
Leistungsmerkmale

**Umgebungs-
belastungen**

Beachtung gesundheitlicher
Beeinträchtigungen

Anreicherung von Arbeitsinhalten

Verbesserung der
Kommunikation

4.2 Innovation und KVP

4.2.3 Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung

Gesichtspunkte der Gestaltung von Arbeitsplätzen:

- Anordnung der Arbeitsmittel
- Optimale Lichtqualität
- Lärmvermeidung
- Raumklima
- Bewegung
- Griffe und Bedienelemente
- Vibrationen
- Lasten
- Psychische Belastungsfaktoren

4.2 Innovation und KVP

4.2.3 Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung

Bestandteile eines Arbeitsplatzsystems:

- Arbeitsraum
- Arbeitsplatz
- Arbeitsmittel
- Arbeitsgegenstand
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsinhalt
- Soziales Umfeld



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Verbesserungsvorschlag ist jede Anregung, die

- von einem Mitarbeiter freiwillig gemacht und über seinen eigentlichen Tätigkeitsbereich hinausgeht
- zur Optimierung eines Produkts oder Prozesses beiträgt
- einen Lösungsweg für ein betriebliches Problem beinhaltet
- Arbeitsmethoden und Arbeitsverfahren vereinfacht, beschleunigt oder sicherer macht
- Fehler vermeiden hilft, Kosten senkt und die Wirtschaftlichkeit steigert
- die Qualität von Produkten erhöht
- keine schutzwürdige Erfindung darstellt



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Der VV ist abzugrenzen

- Von der aus dem Arbeitsvertrag hervorgehenden oder abgeleiteten Verpflichtung des AN seinen Arbeitsplatz ständig zu optimieren, weshalb Verbesserungen im eigenen Aufgabenfeld in der Regel nicht honoriert werden.
- Von technischen Erfindungen im Sinne des AN-Erfindungsgesetzes
- Vom KVP



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Korrekturfaktoren

- die Stellung des Vorschlagenden innerhalb der Unternehmenshierarchie (je Höher desto niedriger die Prämie)
- die ‚Nähe‘ des Vorschlagenden zum Organisationsbereich oder –prozesse (je näher, desto niedriger die Prämie)
- das Maß der Kreativität, den Neuigkeitswert des Vorschlages

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Bewertungskriterien für Vorschläge mit errechenbarem Nutzen

Sie beziehen sich auf **materielle** Bereiche wie z. B.:

- Zeiteinsparung bei der Fertigung von Teilen an Maschinen
- Zeiteinsparung beim Transport von Teilen
- Einsparung an Kapitalbindungskosten im Lager
- Einsparung an Kapitalbindungskosten in der Montage
- Einsparung an Rüstkosten
- Einsparung an Werkzeugkosten oder Vorrichtungskosten
- Einsparung an Materialkosten durch Verschnittoptimierung



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Bewertungskriterien für Vorschläge mit **nicht** errechenbarem Nutzen

Sie beziehen sich auf **immaterielle** Bereiche wie z. B.:

- Arbeitsschutz
- Betriebsschutz
- Werbung
- betriebliche Zusammenarbeit
- Soziale Maßnahmen und Einrichtungen

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Die wichtigste Bezugsgrundlage ist die Nettoersparnis für das Unternehmen durch die Umsetzung des VV in einer bestimmten Periode. Dies bedeutet:

$$\begin{aligned} & \text{Gesamtersparnis} \\ & - \text{Durchführungskosten (Investitionen,} \\ & \quad \text{Prozessumstellungen, ...)} \\ \hline & = \text{Nettoersparnis} \end{aligned}$$

Der MA erhält einen bestimmten Prozentsatz dieser Ersparnis. Die Prämienhöhe kann aber auch anhand eines Punktesystems ermittelt werden. Dies findet besonders bei VV mit nicht berechenbarem Nutzen Anwendung.



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe für Mitarbeiter

Die Maßstäbe zur Bewertung der Faktoren sind die zu vergebenden Punkte bzw. die zu errechnende Prämie.

■ Bewertungsfaktoren

Oftmals sind diese unternehmensspezifisch, allgemeingültig ist jedoch das es monetär-bewertbare und nur indirekt monetär-bewertbare Bewertungsfaktoren gibt.

- **Originalität**, die schöpferische Leistung, die Neuartigkeit des Verfahrens, der Arbeitsmittel, usw.
- **Durchführbarkeit**, technisch-, organisatorisch-, wirtschaftlich mögliche Umsetzbarkeit
- **Reifegrad**, wie weit ist die Umsetzbarkeit bereits gegeben ist.



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

	Punkte
1. Stellung des Vorschlagenden:	
• ungelernter Arbeitnehmer; zur Berufsausbildung Beschäftigte	3
• Facharbeiter und Angestellte	2
• Führungskräfte	1
2. Tätigkeitsbereich:	
• fremd	6
• verwandt	3
• eigener	1
3. Brauchbarkeit:*	
• überragend	31 bis 100
• groß	11 bis 30
• mittel	bis 10
• klein	4
• Aufzeigen von Mängeln (FQH, UQH)**	
4. Ausführungsreife:	
• sofort einsatzfähig	2
• noch nicht einsatzfähig	1
• weitere Ausarbeitungen nötig	0,5

5. Prämienberechnungsformel:

$$P = St \times T \times (B \times 10 \text{ DM/Punkt}) \times A$$

Es bedeuten:

- P = Prämie
- St = Stellung des Vorschlagenden
- T = Tätigkeitsbereich
- B = Brauchbarkeit
- A = Ausführungsreife

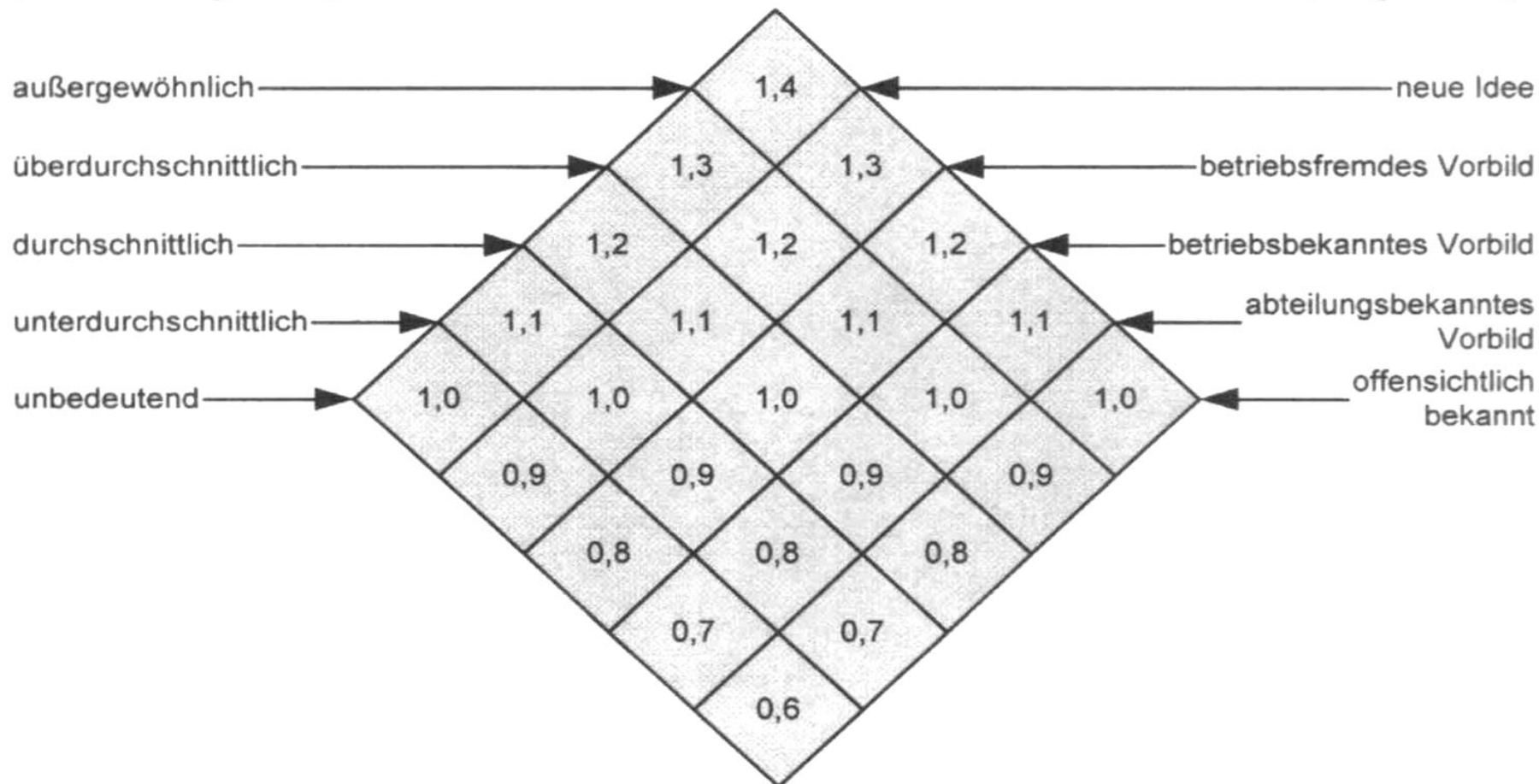
* Die Brauchbarkeit ist die wichtigste Rubrik. Ein Punkt in ihr entspricht 10 DM. Die Brauchbarkeit wird vor allem nach dem jährlichen materiellen Nutzen festgestellt. Sollte ein materieller Nutzen nicht feststellbar sein, sondern liegt nur ein ideeller Nutzen vor, ist die Brauchbarkeit zu schätzen.

** FQH = Fehlerquellenhinweis
UQH = Unfallquellenhinweis

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

Leistungsaufwand
(Ausführungsreife)

Neuartigkeit
(Originalität)



(Quelle: Broschüre „Mitarbeiten – Mitdenken!“ – Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.)

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.1 Bewertungsmaßstäbe

Prämienarten

- **Anerkennungsprämie**, sie honoriert die umsichtige und interessierte Mitarbeit des Einreichers, Anwendung bei relativ niedrigem Netto-Nutzen für das Unternehmen, bzw. nicht umgesetzte Vorschläge. Sie kann in Geld oder Sachzuwendungen gewährt werden.
- **Vorprämien**, sie werden gewährt, wenn die Verbesserung mit hinreichender Sicherheit Einsparungseffekte erwarten lässt, der realisierbare Netto-Nutzen jedoch erst nach der Einführung, Erprobung und Neuerung berechenbar ist. Es folgt darauf eine Endprämie.



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.2 Bewertungsmaßstäbe für das Unternehmen

- **Vorschlagshäufigkeit pro Mitarbeiter**
- **Durchschnittliche Dauer bis zur Realisierung der Vorschläge**
- **Annahmequote der eingereichten Vorschläge**
- **Umsetzungsquote**

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.2 Bewertungsmaßstäbe für das Unternehmen

➤ **Vorschlagshäufigkeit pro Mitarbeiter**

$$\text{=} \frac{\text{Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.2 Bewertungsmaßstäbe für das Unternehmen

- **Durchschnittliche Dauer bis zur Realisierung der Vorschläge in Tagen**

$$\frac{\text{Summe der Umsetzungsdauer in Tagen}}{\text{Anzahl der angenommenen Verbesserungsvorschläge}}$$



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.2 Bewertungsmaßstäbe für das Unternehmen

➤ Annahmquote der eingereichten Vorschläge

$$\text{■} \quad \frac{\text{Anzahl der angenommenen Verbesserungsvorschläge}}{\text{Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge}} \times 100$$



4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.2 Bewertungsmaßstäbe für das Unternehmen

➤ Umsetzungsquote

$$\frac{\text{Anzahl der umgesetzter Verbesserungsvorschläge pro Jahr}}{\text{Anzahl der angenommenen Verbesserungsvorschläge}} \times 100$$

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.3 Bewertungskriterien

➤ **Durchschnittlicher Nutzen je Vorschlag**

■ Gesamtnutzen aus Verbesserungsvorschlägen in EUR
■ Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge

4.3 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

4.3.3 Bewertungskriterien

➤ **Durchschnittlicher Nettonutzen je Vorschlag**

$$\text{= } \frac{\text{Gesamtnutzen} - \text{Gesamtkosten}}{\text{Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge}}$$