

KVP in der Logistik eines Konzerns flächendeckend einführen

Ausgangssituation und Auftrag:

Der Unternehmensbereich Logistik, der eine größere Zahl von Standorten unterhält, stand unter Kostendruck. Neben einer Reihe strategischer Maßnahmen sollte KVP an der Basis als Element des Qualitäts Managements eingeführt werden, um die Ideen der Mitarbeiter zu mobilisieren. Da der Bereich stark administrativ und hierarchisch geprägt war, galt es, auch die Führungskultur zu verändern.

Vorgehen:

In ersten gemeinsamen konzeptionellen Überlegungen kam das Management allmählich zu der Auffassung, dass der Übergang in teamorientierte Arbeitsstrukturen für die Zukunft ein wichtiges Ziel war. Da dies realistischerweise aber nur mittelfristig erreichbar war, wurde die Einführung von KVP in 2 Grobphasen unterteilt:

1. Phase. Um schnell Wirkung zu erzielen, sollten an jedem Standort auf freiwilliger Basis KVP Teams gebildet werden.
2. Phase. Nach einem Jahr sollten sukzessive in allen Standorten Teamarbeitsstrukturen aufgebaut werden.

Zunächst wurde ein KVP Konzept entwickelt und im Unternehmen verabschiedet. Dann wurden die Führungskräfte einschließlich der Leitung des Unternehmensbereichs qualifiziert: Es ging darum, das eigene Führungsverhalten an den Erfordernissen des KVP Konzepts zu orientieren, die Einführung von KVP zu unterstützen und die Methoden von KVP, u.a. Methoden der Problemlösung in Gruppen, kennen zu lernen.

Nachdem anschließend die Koordinatoren und die Moderatoren der Pilotteams qualifiziert worden waren, erfolgte die Einführung von KVP zunächst in Pilotteams. Schneller als ursprünglich geplant ging man dann zur flächendeckenden Einführung über.

Ergebnis:

Bereits Ende des 2. Jahres ab Projektstart war flächendeckend das Teamarbeitskonzept verwirklicht, das KVP als wesentliches Element der ständigen Verbesserung enthält. Das Konzept entfachte vielfach großes Engagement der Mitarbeiter und brachte eine große Zahl guter Ideen für Verbesserungen.

Allerdings gab es auch schwierige Phasen, da nach ersten Erfolgen auf Druck des Managements die flächendeckende Einführung zu sehr forciert worden war. Das mittlere Management und die Führungskräfte an der Basis waren jedoch anfangs noch nicht so weit, mit dieser radikal veränderten Realität klar zu kommen. Das führte zu Beginn in einigen Fällen zu Spannungen zwischen hoch motivierten KVP Teams und den sie unterstützenden Koordinatoren sowie dem Linienmanagement vor Ort.

Nachdem intensiv Defizite in der Führung aufgearbeitet worden waren, lief KVP zusehends besser. Die Mitarbeiter waren selbständiger geworden und die Führungskräfte unterstützten, nachdem sie die Erfahrung gemacht hatten, dass die Ideen der Mitarbeiter sich positiv auf das Ergebnis auswirkten.

Hinweis:

Zur flächendeckenden Einführung von KVP über mehrere Standorte hinweg verfügen wir bei JP-Consulting & Training GmbH über ein in der Praxis bewährtes und komplett durchstrukturiertes Grundkonzept. Damit können wir Sie schnell und wirkungsvoll bei der Einführung von KVP über mehrere Standorte hinweg unterstützen.

Hier der Auszug eines Einführungskonzepts "[KVP in der Logistik](#)" im Rahmen eines TQM-Ansatzes.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Beratung-Projekte/KVP-einfuehren-Logistik-Konzern-E1124.htm>

© 2005 - 2012 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0