



Lebensfunke für den KVP

Mit agilen Methoden und Mitarbeiterereinbindung erfolgreich verbessern

Im operativen Tagesgeschäft schlummern enorme Potenziale für die kontinuierliche Verbesserung. Um diese Potenziale voll auszuschöpfen, müssen die Mitarbeiter an der operativen Basis richtig befähigt und eingebunden werden. Dies gelingt nur unter den richtigen Voraussetzungen. Welche das sind, hat eine Bank während des Vorhabens gelernt, ihren KVP agiler zu gestalten.

Jürgen Freisl und Gerhard Seitz

Aus Sicht des QM trägt ein gelebter KVP wesentlich zur Organisationsentwicklung und zur Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation bei. In Zeiten der explodierenden Komplexität und Dynamik stehen viele Organisationen quer durch die Branchen vor der Herausforderung, ihren KVP zum Leben zu erwecken. Dazu gilt es, die vorhandenen Ideen der Mitarbeiter zu fördern, aufzunehmen und auf der Prozessebene zu verankern.

Vor dieser Aufgabe stand auch die PSD Bank München, eine Privatkundenbank für

die Region Schwaben sowie Ober- und Niederbayern mit derzeit rund 82 000 Kunden. Das Marktumfeld der Finanzdienstleistung setzt besondere Rahmenbedingungen für den KVP. Dazu gehört zum einen der Anspruch auf das finanzielle Ergebnis angesichts sinkender Margen aufgrund der EZB-Zinspolitik. Zum anderen ändern sich im Zuge der Digitalisierung auch die Erwartungen der Kunden.

In der Strategie der Bank ist der KVP fest verankert. Für dessen Umsetzung wurde ein unterstützendes Qualitäts- und Pro-

zessmanagement implementiert. Es soll in erster Linie drei strategische Ziele unterstützen:

- **Kunden:** Kundennutzen/Kundenzufriedenheit erhöhen, Neukunden gewinnen, schnellere und flexiblere Abwicklung von Geschäften;
- **Unternehmenskultur:** Empowerment und Mitarbeiterzufriedenheit steigern, Zusammenarbeit fördern, Agilität erhöhen;
- **Struktur/Prozesse:** Standardisierung, Synergien erzielen, Effizienz erhöhen.

Operatives Potenzial ausschöpfen

Vor lauter „großen“, strategischen Verbesserungen darf man jedoch die operative Ebene der Prozesse und Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren. Hier lässt sich mit einfachen Verbesserungen einiges bewegen – vorausgesetzt, die Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, schnell, flexibel und selbstorganisiert etwas zu verändern.

Die PSD Bank München hatte erkannt, dass gerade auf dieser operativen Ebene ein großes ungenutztes Potenzial steckt. Um dieses zu heben, reichen gute Vorsätze und Appelle allein nicht aus. Es braucht Zeit, Raum und methodische Unterstützung. Um all dies zu ermöglichen, musste der KVP agiler werden, als er im bisherigen QM- und PM-System der Bank hinterlegt war.

Zutaten für einen lebendigen KVP

Zwei zentrale Aspekte sollten dabei helfen, den KVP auf Prozessebene agiler zu gestalten:

- **Bottom-up-Prinzip:** Ideen der Mitarbeiter fördern, Mitarbeiter aktiv beteiligen und einbinden, Befähigung der Mitarbeiter durch Entscheidungs- und Umsetzungsbefugnis;
- **agiles Mind- und Methodenset:** selbstorganisierte Teams, eigener agiler KVP-Prozess mit Synergien aus PDCA, Scrum und Design Thinking, agiler Werkzeugkasten mit Methodiken wie „Voice of Customer“, „Critical to Quality“, 6W, Ishikawa, Pareto, 6-3-5 uvm.

Aus den Prinzipien des selbst organisierten KVP wurde im Unternehmen folgender Verhaltensstandard als Ziel definiert: Alle Mitarbeiter bringen aktiv Ideen, Vorschläge, aber auch Kritik ein. Die daraus resultierenden Prozessverbesserungen setzen sie zusammen mit dem Prozessverantwortlichen eigenverantwortlich um. Dieser konsequente Weg der „kleinen Schritte“ ist jedem Mitarbeiter bewusst und wird aktiv gelebt.

In Anlehnung an Scrum wurde ein Prozess mit kurzen „Sprints“ (wenige Tage bis 1 bis 2 Wochen) geschaffen. Als methodische Unterstützung dienten den Teams die Prinzipien des PDCA-Zyklus, das kreative Instrument Design Thinking und ein Werkzeugkasten mit weiteren kreativen Tools, die je nach Bedarf genutzt werden konnten. Der komplette Prozess mit Ablauf, Methoden und Tools wurde in der sogenannten „Sprint-Sto-

ry“ zusammengefasst – diese dient den KVP-Teams sowohl als Leitfaden als auch zur Dokumentation der Ergebnisse der Sprints und der Verbesserungen (Bild 1).

Raum und Zeit für den KVP

Auch die Einführung des KVP selbst wurde bei der PSD Bank im Sinne der agilen Prinzipien umgesetzt – als systematisches Experiment. Den Rahmen bildete eine Kombination aus klaren, fixen Strukturen und Leitplanken einerseits sowie einem bewussten Ausprobieren in der Pilotphase inklusive der anschließenden Lernschleifen und Verbesserungen andererseits.

Zu den **Leitplanken** gehört der KVP-Prozess mit den entsprechenden Tools. Als nächster wichtiger Schritt wurden für die Einführung des KVP-Prozesses Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben definiert, damit

dafür auch die erforderliche Unterstützung mit **Raum und Zeit für den KVP** vorhanden ist. Für den Support wurde eine eigene Stelle „KVP-Koordinator“ geschaffen. Es wurden drei Nachwuchsführungskräfte als KVP-Experten rekrutiert, um die Umsetzung der Sprint-Meetings vor Ort mit den Mitarbeitern zu begleiten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die systematische **Qualifizierung** aller Beteiligten – alle Verantwortlichen wurden rund um den KVP-Prozess mit Grundlagen, Idee, Prinzipien und Umsetzung geschult. Das KVP-Team mit dem KVP-Koordinator und den KVP-Experten wurde zusätzlich in den einzelnen KVP-Prozessschritten und der Anwendung der unterstützenden Tools geschult.

Für die **Testphase** gab es einen konkreten Einführungsplan für ein halbes Jahr mit zwei Pilot-Teams, um damit bereits »»

Was/Schritt?	Wer/durch wen? Verantwortlichkeiten/Rollen	Tools
Idee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ laufende Prozessteams ▪ Mitarbeiter individuell 	
Impuls an KVP-Koordination	<ul style="list-style-type: none"> ▪ laufende Prozessteams ▪ Mitarbeiter individuell → KVP-Koordinator 	Gruppenbüro KVP (E-Mail + Intranet) (Standardisierte E-Mail-Vorlage)
Initiative <ul style="list-style-type: none"> • Klärung und Abstimmung • Übernahme in Ideenpool/ Prio-Liste, „Sprint-Themen“/ im jeweiligen Team-Cockpit • Erstellung „Sprint-Story“ • Übernahme in Zentrales Cockpit 	<ul style="list-style-type: none"> KVP-Koordinator mit Prozessverantwortlichem KVP-Koordinator Prozessverantwortliche KVP-Koordinator, KVP-Experten, Prozessverantwortliche KVP-Koordinator 	<ul style="list-style-type: none"> Ideenpool + Prio-Liste, „Sprint-Themen“ im jeweiligen Team-Cockpit (Excel) Sprint-Story (Word) Zentrales Cockpit (Gesamtübersicht über Sprints aller Organisationseinheiten) (Excel)
Implementierung <ul style="list-style-type: none"> • Start „Sprint-Prozess“ (2–3 Sprint-Meetings) • 1. IST-Analyse • 2. Synthese • 3. Optimierung • 4. Testen/Experiment • 5. Wenn Test nicht zufriedenstellend, nochmals zurück zu 3. Optimierung (neues Plan) • 6. Freigabe und Kommunikation • 7. Roll-Out – Einsatz der Neuerung im Prozess • 8. Dokumentation der Anpassung → 9. Sprint erfolgreich umgesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> Prozessverantwortlicher/ Prozessmanager/Mitarbeiter vor Ort im Prozess + unterstützende KVP-Experten Prozessverantwortlicher oder Prozessmanager Prozessverantwortlicher 	<ul style="list-style-type: none"> Sprint-Story PDCA Check Learn (neues) Plan Do Check Learn Neues P!an Design Thinking Beobachten/Verstehen Fokussieren Ideen finden Testen + Feedback Sprint-Story, Arbeitsanweisung, Prozess-Stammblatt, Vorgang
Iteration <ul style="list-style-type: none"> Mtl. Review und Verbesserung der Prozessverbesserungen und des Gesamtprozesses 	AL (Abteilungsleiter)-Runde	Zentrales-Cockpit „Sprint-Themen“

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 1. Konzept des agilen KVP-Prozesses mit seinen konkreten Schritten, Verantwortlichkeiten, Rollen und Tools. (Quelle: Autoren)

Top-10-Erfolgsfaktoren für den agilen KVP

Aus der praktischen Erfahrung ergeben sich folgende Empfehlungen für eine gelungene „Agilisierung“ des KVP:

- Geschäftsleitung und Führungskräfte agieren als Sponsoren und Vorbilder für den KVP.
- Das Thema KVP hat klaren Bezug zu den Unternehmenszielen und ist im Leitbild / in der Strategie verankert.
- Ein KVP-Rahmen mit agilem Prozess, Methoden und Werkzeugkasten dient als unterstützendes System.
- Dem Thema KVP muss „Raum und Zeit“ gegeben werden mit klaren Verantwortlichkeiten, Rollen, Aufgaben und Ressourcen.
- Alle Beteiligten und Mitwirkenden werden gezielt und systematisch qualifiziert.
- Die Grundlage für einen erfolgreichen KVP bilden die Einbeziehung und das Empowerment der Mitarbeiter in selbst organisierten Teams
- Eine kontinuierliche Information und Kommunikation unterstützt die Bewussthaltung und den Kulturwandel.
- Die Einführung findet als Pilotierung mit Test- und Lernphase statt, bevor eine ganzheitliche Umsetzung erfolgt.
- Früh erlebbare und messbare Verbesserungen („quick wins“) unterstützen die Motivation und die Nachhaltigkeit.
- Ein „KVP zum KVP“ überprüft kontinuierlich das Vorgehen und die Umsetzung und bildet die Basis für das ständige Verbessern des KVP-Prozesses.

Verbesserungen umzusetzen und parallel Erfahrungen zu sammeln für eine Überführung in den Regelbetrieb. Auch hier war ein agiles Vorgehen „Schritt für Schritt“ (inkrementell) und mit kontinuierlichem Review und Verbessern (iterativ) die Basis.

Alle Mitarbeiter wurden frühzeitig und kontinuierlich über das KVP-Vorhaben und dessen Umsetzungsschritte **informiert**, unter anderem durch einen monatlichen Newsletter. Das führte dazu, dass auch Mitarbeiter, die nicht in der Pilotierung dabei gewesen waren, von sich aus fragten: „Und wann dürfen wir?“

Ergebnisse des Reviews

Während der Experimentierphase durften und sollten Fehler gemacht werden, die als Grundlage zum Lernen und Verbessern dienten. Das Schöne beim Testen war, zu merken, dass einiges bereits gut lief (wenn das Experiment gut vorbereitet wurde) und auch schon dem Ziel entsprechend Verbesserungen erzielt werden konnten.

Bereits in der Einführungs- und Testphase und vor allem am Ende erfolgte entsprechend dem Projektplan ein ganzheitliches **Review** mit der Identifizierung der wesentlichen Stärken und Potenziale des KVP-Prozesses und dessen Umsetzung. Als klare Stärken haben sich beim Review und beim

Feedback durch die Beteiligten herausgestellt:

- der systematische KVP-Rahmen mit agilem Prozess, Methoden und Werkzeugkasten,
- die strukturierte Vorgehensweise bei der Einführung als Pilot mit Testphase,
- die konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter in selbst organisierten Sprints,
- die hohe Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter,
- die Nutzung des KVP als Kanal für den Ideenaustausch zwischen den Mitarbeitern.

Zudem ist es gelungen, konkrete und vor allem erlebbare Verbesserungen in einzelnen Prozessen zu erzielen: Standardisierung, reduzierte Verschwendung, schnellere Abwicklung, höherer Ertrag, geringere Kosten und größere Kundenzufriedenheit.

Erfolge und Grenzen des agilen KVP

Im Rahmen des KVP entstanden prozess- und bereichsübergreifende Synergieeffekte. Dazu gehören ein optimiertes Stellen- und Telefonverzeichnis fürs ganze Haus, eine prozessorientierte Ordnerstruktur für die Servermigration oder die neue digitale Antragsstrecke „Mietkaution“ auf der Homepage der Bank. Bemerkenswert war

außerdem: Das „KVP-Handwerkszeug“ wendeten die Mitarbeiter auch außerhalb des KVP an, beispielsweise kam die 6-3-5-Methode im Arbeitskreis „Neue Medien“ zum Einsatz.

In den vielen Monaten der Anwendung sind aber auch Verbesserungspotenziale und Grenzen des Vorgehens zutage getreten. Eine wesentliche Erkenntnis war: Der KVP-Koordinator ist weiterhin als Treiber notwendig, da noch keine durchgängige Selbstverantwortung für den KVP vorhanden ist. Um dies zu adressieren, soll das Thema KVP als Tagesordnungspunkt bei Team-Meetings aufgenommen werden. Zudem werden die Prozessverantwortlichen in den Methoden und Tools für den KVP beschult.

Insgesamt wurde klar: Der mit dem KVP verbundene Kulturwandel lässt sich nicht so einfach und schnell vollziehen. Hier sind zum einen die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion gefragt. Zum anderen hilft die kontinuierliche Kommunikation über die monatlichen Reportings in der Abteilungsleiterrunde und im monatlichen Newsletter, das Thema im Bewusstsein zu halten. Einige Verbesserungen in den Prozessen können noch nicht konkret und greifbar gemacht werden. Hier werden in allen Prozessen messbare Kenngrößen definiert.

Nicht zuletzt zeigt sich als sehr große Herausforderung das Thema Zeit-Ressourcen, sowohl für den KVP-Koordinator und die KVP-Experten als auch für die Teams bzgl. der Sprint-Meetings und der Umsetzung der Verbesserungen. Hier braucht es klare Regelungen seitens des Vorstands und der Führung. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Dr.-Ing. Jürgen Freisl ist selbstständiger Unternehmensberater und Management-Coach.

Gerhard Seitz ist Bankkaufmann und KVP-Koordinator im Team IKT/Organisation der PSD Bank München eG im Sitz in Augsburg.

KONTAKT

Jürgen Freisl
T 08862 / 932222
juergen@freisl.com
Gerhard Seitz
gerhard.seitz@psd-muenchen.de
T 0821 5049—1608