Japanische Qualitätsstrategien

Kapitel 3
KVP – Kontinuierlicher Verbesserungs- Prozess; ständige, lernende Verbesserung

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 1)

Die Aufgabe eines KVP-Umsetzungsworkshops besteht darin, sich häufig wiederholende Wartungs- und Reparaturarbeiten zu analysieren und optimieren.
Ziel: Verbesserung in Hinblick auf Qualität, Kosten, Logistik, Zeit.

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 1)

KVP – Einführung

- Information der Führungskräfte
- KVP-Koordinatoren, -Moderatoren, -Ansprechpartner bestimmen
- Konzept erarbeiten und durch das Management bekanntmachen
- Bildung von KVP-Teams (zuerst 'Pilotteam')
- Schulung der Grundlagen - konkrete Vorgehensweise im Workshop
- Vor-Ort-Optimierung: Ist-Aufnahme, Tätigkeitsanalyse, Verbesserungen, Umsetzung
- Dokumentation der Einzelmaßnahmen, Information, Darstellung vorher/nachher

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 1)

KVP-Teams

- Mischung 1:1 aus bereichseigenen und bereichsfremden Mitarbeitern
- Teamgröße: 6-12 Mitarbeiter
- Grundlagenschulung vor Workshop-Beginn mind. 1/2 Tag

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 1)

Mitarbeiter - KVP

Nach dem vom Management organisierten Workshop kommen Mitarbeiterteams in der Folge aus eigenem Antrieb etwa einmal wöchentlich eine halbe Stunde zusammen, um Probleme und Maßnahmen im eigenen Verantwortungsbereich zu besprechen. KVP Ansprechpartner hilft dabei. Hat Qualitätszirkelcharakter.

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 1)

Tätigkeitsanalyse – EKUV-Analyse

- Eine Tätigkeitsanalyse (ähnlich wie Wertanalyse) in Tabellenform ist notwendig.
- Ablaufschritte: Gesamtdauer, **Wertschöpfung**, Bewegung, Suchen, Warten, Gehen, Sonst.
- **EKUV-Analyse**: Eliminieren, Kombinieren, Umstellen, Vereinfachen
- Maßnahmen: Festlegen, Durchführen, Kontrollieren, Dokumentieren, weiter verbessern. Differenzierung zwischen 'Wertschöpfung' und 'Verschwendung' ist wichtig!

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 2)

Aufgaben der Vorgesetzten

- sich selbst einbringen, begeistert engagiert sein
- coaching der Mitarbeiter; helfen, motivieren, fördern, schulen
- Verbesserungsvorschläge und -Ideen fördern
- Gruppenarbeit organisieren, Teambildung unterstützen
- Selbstkontrolle einführen und auditieren
- KVP-Teams bilden und beraten
- TPM Total Productive Maintenance einführen
- Jahresverbesserungsziele erreichen, Ergebnisse sichtbar machen
- herausragende Leistungen anerkennen, belohnen
- Mitarbeiter zu immer besserer Problemlösungskompetenz führen

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 2)

Mitarbeiter-Schulungsplan

- Konzept KVP, Grundlagenschulung
- Organisationsvoraussetzungen, Jahresverbesserungsziele Selbstverantwortung, Vermeidung von Fehlern und Verschwendung
- Teamarbeit, Brainstorming
- Problemlösungsmethoden

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 2)

Problemlösungsmethoden

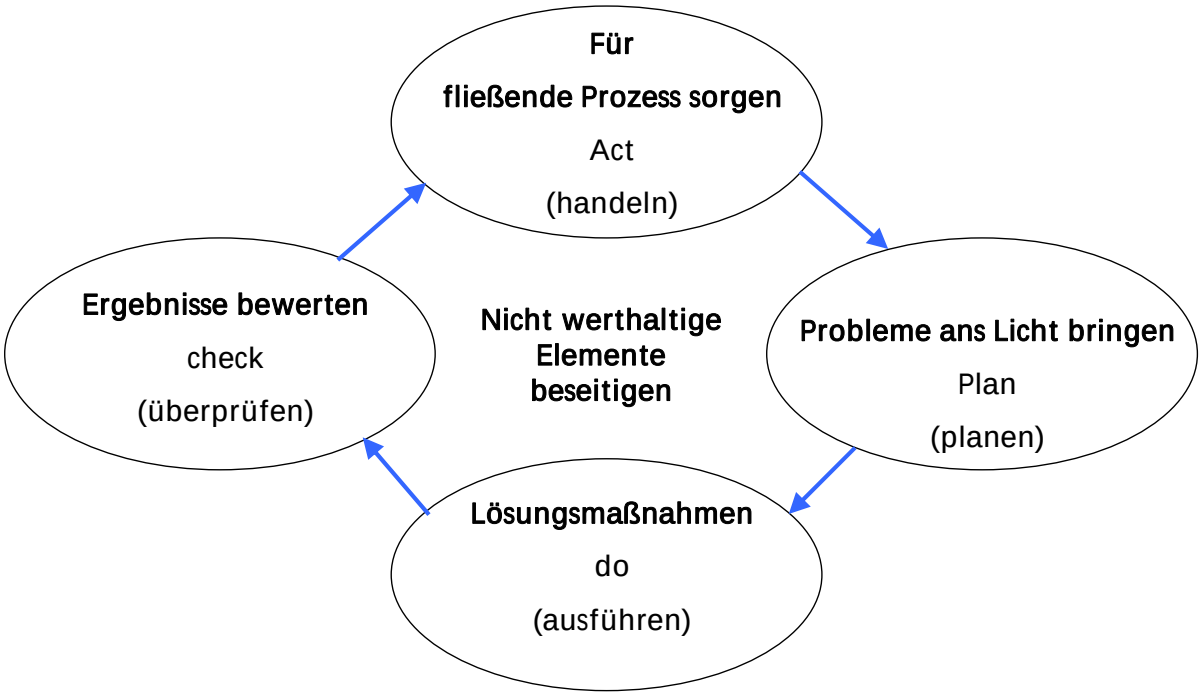
- 7 Werkzeuge (seven tools)
- poka yoke - Fehlhandlungsvermeidung
- Fehleranalyse, Fehlerursachenhinterfragung: die 6W
- Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse FMEA
- Total Productive Maintenance TPM - Instandhaltungsstrategie
- Tätigkeitsanalyse (Wertanalyse, Zeitanalyse, Ablaufschritte)
- EKUV-Analyse: Eliminieren, Kombinieren, Umstellen, Vereinfachen
- PDCA-Zyklus: Planen, Tun, Checken, Aktion

KVP – Umsetzungs Workshop (Teil 2)

Gruppenverhalten

- Verbesserung der Zusammenarbeit, Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit, konstruktive Kritik
- mehr Information, mehr Problemlösungsvermögen
- Selbstverwaltung der Gruppe, unternehmerisches Handeln, Entscheidungsbereitschaft
- Teams machen Druck und erhöhen die Leistungsfreude

Für fließende Prozesse und PDCA sorgen



Kerngedanken Gruppe, Team

- Die Gruppe denkt ganzheitlicher als der Einzelne
- Teams machen Druck und erhöhen die Leistungsfreude
- Team nimmt mehr Informationen auf, erkennt mehr Probleme
- Problemlösungsvermögen der Gruppe größer als Summe der Einzelnen
- Erhöhte Kommunikationsleistung der Gruppe durch vermehrte 2 - Wegkommunikation
- Die Gruppe spart Hilfsstellen durch Selbstverwaltung
- Die Gruppe gleicht kurzfristig Leistungsüberschuss und Fehlbedarf aus
- Persönlicher Schutz durch Gruppe bei Misserfolgen
- Persönliches Ansehen vom Nutzen für die Gruppe abhängig machen

TQM-Verbesserungsgruppen

	QUALITÄTSZIRKEL	Q-VERBESSERUNGSTEAM	KVP WRKSHOP
Ziele	Arbeitsplatzverbesserung	Lösung prioritärer Probleme	Optimierung der Arbeitsabläufe
Teambildung	freiwillig	ad hoc einberufen	KVP-Strategieplan
Teamgrösse	5–10	4–6	12–15 mit Meister
Themenwahl	freiwillig	vorgegeben	teils vorgegeben (Schulung)
Zusammensetzung	abteilungsintern	interfunktional	abteilungsintern
Hierarchieebene	Werkstattebene	mittlere Führungsebene	Werkstatt(führungs)ebene
Dauer	solange Themen vorhanden	Auflösung nach Verbesserung	problembezogen (~ 1 Woche)
Methoden	vorwiegend 'Seven Tools' Q7	vorwiegend FMEA	EKUV-Analyse, Q7

Poka Yoke

Zielsetzung:

Vermeidung unbeabsichtigter Fehler menschlicher Arbeit (Fehlhandlungen)

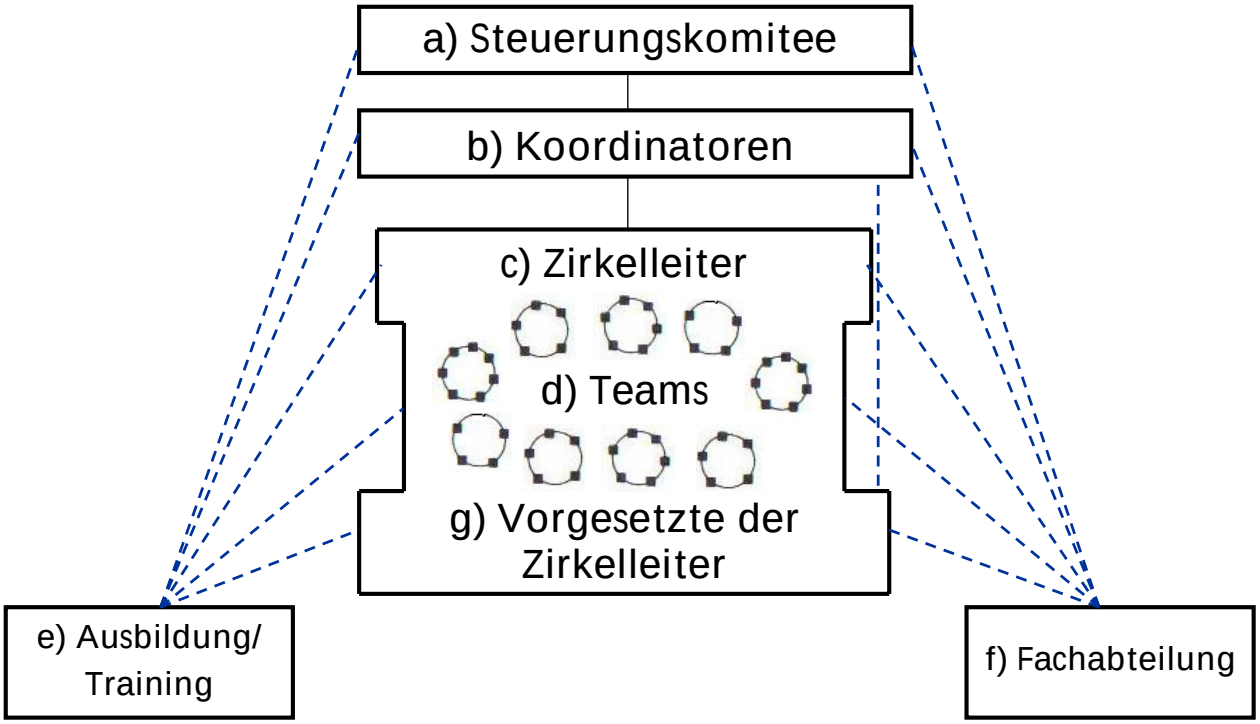
Methode:

Poka Yoke untersucht die Logik des Arbeitsprozesses und sammelt dazu relevante Daten während der Ausführung. Stimmen diese nicht mit der Logik überein, erfolgt eine Warnung oder eine Arbeitsunterbrechung.

Beispiele:

Problem	Lösung
Vergessen von Arbeitsvorgängen	Zählwerke prüfen Anzahl der Arbeitsvorgängen
Verwechseln ähnlicher Teile	Produktgesteuerte Freigabe nur des richtigen Teils
Arbeit nicht richtig ausgeführt	Messung wichtiger Parameter mit Eingriffsgrenzen wie Drehwinkel und Drehmoment bei Verschraubungen

Q – Zirkel (QC)


a) Steuerungskomitee
b) Koordinatoren
c) Zirkelleiter
d) Teams
g) Vorgesetzte der Zirkelleiter
e) Ausbildung/ Training
f) Fachabteilung