

FACHINFORMATION

Formen der Durchführung von KVP - Experten-KVP und Mitarbeiter-KVP

Die KVP Ansätze unterscheiden sich in die hier beschriebenen zwei grundlegenden Arten:

1. Experten-, Impuls- oder Betriebs-KVP

- grundlegende Überprüfung und Verbesserung aller **Prozesse** im Betrieb
- durchgeführt von Führungskräften und Fachpersonal
- Durchführung zu bestimmtem Anlass
- Ziel: "große" Wirkung

Impuls-KVP ist ein Expertenansatz (deshalb manchmal auch als Experten-KVP bezeichnet) mit dem Ziel, grundsätzliche Verbesserungen der **Geschäftsprozesse** zu erzielen. Es geht zum Beispiel um die Neuausrichtung eines Betriebes in Prozessen, Fertigungs-Layout, Zusammenspiel der Fertigung mit Planung, Steuerung, Zeichnungswesen und Qualitätssicherung etc.

Lösungen können u.a. ein integratives Prozessmanagement, die Gliederung der Fertigung in Fertigungsbereiche und autonome oder teilautonome Teams sein. Meist sieht ein Betrieb hinterher völlig anders aus - KVP in diesem Sinne wirkt dann u.U. nicht "kontinuierlich" sondern radikal.

Bei diesem Ansatz arbeiten betriebliche "Experten" (Meister, Fertigungsleiter, Stabsmitarbeiter) an Verbesserungen. Der Ansatz sollte zeitlich begrenzt aber immer wiederkehrend erfolgen, um Schwachstellen grundlegender Art zu eliminieren. Dabei ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter-KVP nicht beeinträchtigt wird.

Ansatzpunkte für Experten-KVP

Für KVP als Expertenansatz gibt es folgende wichtige Handlungsfelder

- Standardisierung
- Ordnung und Sauberkeit (die 5 A´s)
- Vermeidung von Verschwendung

Standardisierung:

Um Personal und betriebliche Mittel wie Maschinen und Anlagen, Informationen und Material effizient einsetzen zu können, muss jedes Unternehmen Standards schaffen. Damit werden verlässliche und nachvollziehbare Grundlagen für die betriebliche Planung und die Leistungserbringung geschaffen. Nur so sind Qualitätsstandards erreichbar und die dem Kunden zugesagte Leistung auf der Basis eigener Prozessbeherrschung auch einlösbar.

Jeder Mitarbeiter muss an seinem Arbeitsplatz dafür sorgen, dass vereinbarte Standards erreicht und eingehalten werden. Nicht beherrschte Prozesse und Störungen müssen dazu führen, dass Abhilfe geschaffen wird und Lösungen gesucht werden. Die Lösungsansätze sind so zu wählen, dass sie sich zur Einführung als Standard eignen.

Wenn neue Prozesse eingeführt werden, so ist entschieden daran zu arbeiten, Prozeßsicherheit zu erzielen und dafür Standards zu definieren und diese zu vermitteln. Die Erreichung und Einhaltung vorgegebener Standards muß ein Hauptaugenmerk der Arbeitsverrichtung der Mitarbeiter wie der Dienstaufsicht der Vorgesetzten darstellen.

Abweichungen von Standards sind auf ihre Ursache hin zu untersuchen. Das Erreichen des Standards bzw. die Definition eines neuen Standards ist unverzüglich anzustreben.

Ordnung und Sauberkeit - die 5 A´s:

Produktionsleistung und das Prinzip von Ordnung und Sauberkeit hängen miteinander zusammen. Alle Erfahrung belegt dies. Belächelt wird dies in der Regel nur von Menschen, die sich mit dem Begriff Disziplin schwer tun - und der ist Voraussetzung jeder Leistung.

Produktionsleistung und das Prinzip von Ordnung und Sauberkeit hängen miteinander zusammen. Alle Erfahrung belegt dies. Belächelt wird dies in der Regel nur von Menschen, die sich mit dem Begriff Disziplin schwer tun - und der ist Voraussetzung jeder Leistung.

Im Rahmen des Experten-KVP geht es bei den 5 A's um folgende 5 Schritte:

1. Aussortieren

Markiere alles (Aktion "rote Karte") was nicht unmittelbar für den Prozess benötigt wird und sortiere es konsequent aus.

2. Aufräumen

Sortiere das Verbliebene neu und Sorge für eine Ordnung, die den Prozess unterstützt. Markiere Stellplätze und Stellhöhe etc., damit sich nicht erneut Überbestände ansammeln.

3. Arbeitsplatz

sauber halten. An sauberen Arbeitsplätzen arbeitet man gern. Fehler werden schneller erkannt. Ausfälle durch Schmutz und Fremdkörper werden verringert.

4. Anordnungen

sind verbindlich. Vorschriften und Anweisungen konsequent umsetzen, z.B. zur Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Standards der Arbeitsverrichtung, Qualitätswesen etc.

5. Aufrechterhalten

Dafür Sorge tragen, daß nach einer 5-A-Aktion nicht der alte Schlendrian wieder eintritt. Die 5-A-Maßnahmen müssen ständig wieder angegangen und überprüft werden.

Verschwendung:

KVP will konsequent alle Faktoren eliminieren, die als Verschwendung das Ergebnis schmälern. Folgende 7 Formen der Verschwendung beeinträchtigen die Unternehmensleistung:

1. Verschwendung durch Überproduktion
2. Verschwendung durch Wartezeiten
3. Verschwendung durch unnötige Transportwege und -zeiten
4. Verschwendung durch unzureichende Arbeitsprozesse
5. Verschwendung durch hohe Bestände
6. Verschwendung durch Bewegung
7. Verschwendung durch Produktionsfehler

2. Mitarbeiter-KVP

- ständige Verbesserungen durch alle Mitarbeiter
- durchgeführt am eigenen Arbeitsplatz
- Ziel: "kleine und kleinste" Verbesserungen
- Durchführung als Teil der täglichen Arbeitsaufgabe

Ansatzpunkte für Mitarbeiter-KVP

Mitarbeiter KVP bezieht die Ideen der Mitarbeiter ein. Dahinter steht die Überlegung, dass viele kleine und kleinste Verbesserungen am Arbeitsplatz in ihrer Wirkung auf Dauer eine deutliche Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation bewirken.

Dabei geht es z.B. um Ordnung und Sauberkeit, Verringerung von Störungen, Ideen zu Vorrichtungen, die die Arbeit erleichtern aber auch um Verbesserungen im Arbeitsablauf,

Vermeidung von Ausschuss usw. Im Grunde ist kein Thema ein Tabu, das die Effizienz steigern und Verschwendung vermeiden hilft. Sie erhalten umfassende Unterstützung bei der Einführung des Konzepts, der Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie ggf. bei der Integration ins betriebliche Vorschlagswesen.

Für KVP gibt es in der Umsetzung unterschiedliche Konzepte, die auf die spezifische Situation des jeweiligen Unternehmens hin entwickelt werden müssen.

KVP bedeutet in jedem Fall jedoch auch ein Umdenken der Führungskräfte. Ohne einen Kulturwandel ist daher KVP nicht zu realisieren. Es geht darum, Verantwortung an die Mitarbeiter und an Teams zu übertragen und diese bei ihrem Bemühen um Verbesserungen konsequent zu unterstützen. In der Regel bedeutet KVP auch einen Übergang zu teamorientierter Arbeitsweise - bzw. auch umgekehrt: Wo Gruppen- und Teamarbeit eingeführt wird, kommt man an KVP nicht vorbei. Und die Einführung von KVP erfordert stets auch systematische **Teamentwicklung**.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Formen-von-KVP-E1244.htm>

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH

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