



Ziel: Wiederholte mitarbeitergetragene Ermittlung und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen in allen Bereichen

Weg: Moderierte, systematische Arbeit in Gruppen

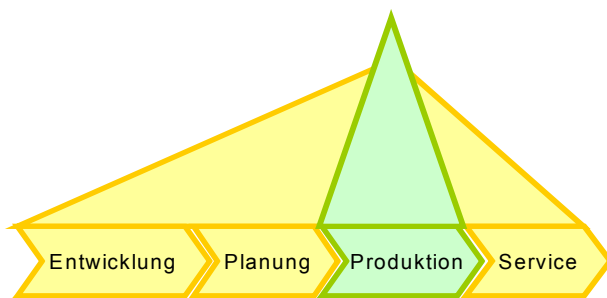
Vorteile/Chancen

- Aktivierung der Mitarbeiter
- Erfolgserlebnisse und Nachhaltigkeit durch Regelkreisprinzip
- Erkennen von Verschwendung
- Impuls für Fachkommunikation
- Transfer von Mitarbeiterwissen in Konstruktion und Planung
- Verbesserung der Wertschöpfung

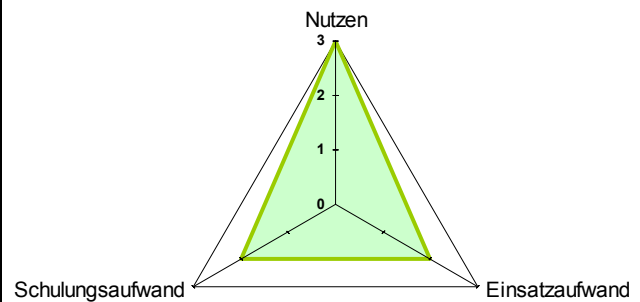
Nachteile/Risiken

- Ergebnisse werden als Kritik an Konstruktion und Planung wahrgenommen
- Gefahr der Formalisierung
- große Anfangserfolge mit meist abnehmender Tendenz

Wirkungsfelder über die Prozesskette



Aufwand/Nutzen



Ausgewählte Einsatzgebiete

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

Quantitative Ergebnisse

- Belastungsreduzierung (Gewichte, Zwangshaltungen, einseitige Belastung)
- Verbesserung des Verhältnisses Wertschöpfung zu Aufwand
- Senkung der Durchlaufzeiten (Liegezeiten, Rüstzeiten, Bearbeitungszeiten)
- Senkung der Logistikkosten (Wege, Umschlaghäufigkeiten, etc.)

Qualitative Ergebnisse

- Bessere Motivation
- Ergonomieverbesserung
- Förderung von Verantwortung und Initiative
- Steigerung der Arbeitssicherheit
- Verringerung von Monotonie



Prinzip: KVP heißt ständige, mitarbeitergetragene Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen sowie der Prozesse zur Entwicklung, Herstellung und zum Vertrieb.

Vorgehensweise:

Schritt 1 Vorbereiten des Workshops (Moderator):

- Problemfeld abstecken bzw. eingrenzen (z.B. Arbeitsbereich, Prozess)
- Grunddaten zum Problemfeld sammeln (Layouts, Standardarbeitsblätter, etc.)
- alle eingegangenen Verbesserungsvorschläge zum Problembereich sammeln und ordnen (Recherchen)
- zeitlichen Rahmen, Ablauf und Teilnehmer festlegen (ggf. Experten einbeziehen)
- Workshoptermin mit betroffenen Führungskräften abstimmen und festlegen, Teilnehmer ggf. freistellen lassen
- Verfügbarkeit der Hilfsmittel und Räumlichkeiten sichern

Schritt 2 Bekanntmachung (Moderator): Persönliche Einladungen mit Problemfeld, Inhalt eingegangener Vorschläge, Ansprechpartner für weitere Vorschläge (ggf. „Briefkasten“), Termin, Dauer, Ort, Verteiler versenden.

Schritt 3 Eröffnung des Workshops (Moderator):

- Ablauf und Teilnehmer vorstellen
- „Spielregeln“ für den Workshop klären
- Auffrischen der KV-Philosophie
- PTCA-Zyklus erläutern

Schritt 4 Checken der Situation (Moderator mit Teilnehmern):

- Vorliegende Verbesserungsvorschläge nach Themen ordnen
- „spontane“ Verbesserungsthemen aufnehmen
- über analytische Verfahren (z.B. Wertschöpfung und Nichtwertschöpfung bzw. 7 Verschwendungsarten, Arbeitsablaufanalysen) Verbesserungspotenziale ermitteln

Schritt 5 Agieren im Sinne von Handlungsbedarf ermitteln (Moderator mit Teilnehmern):

- Verbesserungspotenziale wenn möglich quantifizieren
- Verbesserungspotenziale priorisieren

Schritt 6 Planen der Lösungen und der Umsetzung (Moderator mit Teilnehmern):

- Lösungen und Umsetzungsmaßnahmen für hoch priorisierte Potenziale entwickeln und nach Umsetzungsaufwand, Umsetzungsdauer und Effekt in kurzfristig, mittelfristig und langfristig umzusetzende Lösungen einteilen
- Maßnahmen festlegen und mit Maßnahmenplänen unter Festlegung von Zieltermin, Umsetzungskontrollmechanismus und Verantwortlichkeit hinterlegen

Schritt 7 Tun (Teilnehmer):

- kurzfristige Maßnahmen schon während des Workshops umsetzen
- Ergebnisse vor betroffenem Führungskreis präsentieren
- ggf. Hauptergebnis im Anwendungsbereich visualisieren

Hilfsmittel (Werkzeuge):

- Standardarbeitsblatt
- Maßnahmenplan
- Vorschlagsblatt, Ideenkarte
- Metaplanwand mit Stiften, Karten und Pins

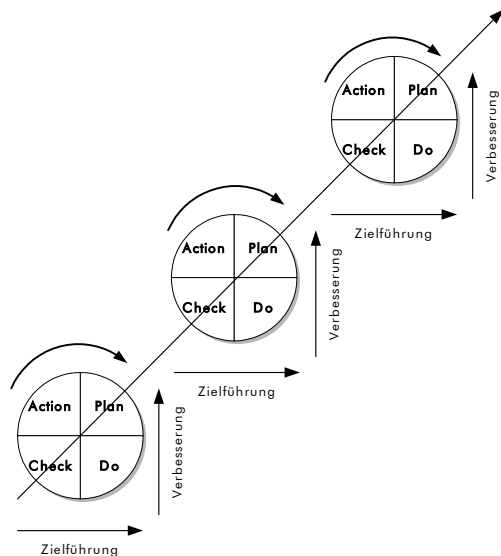
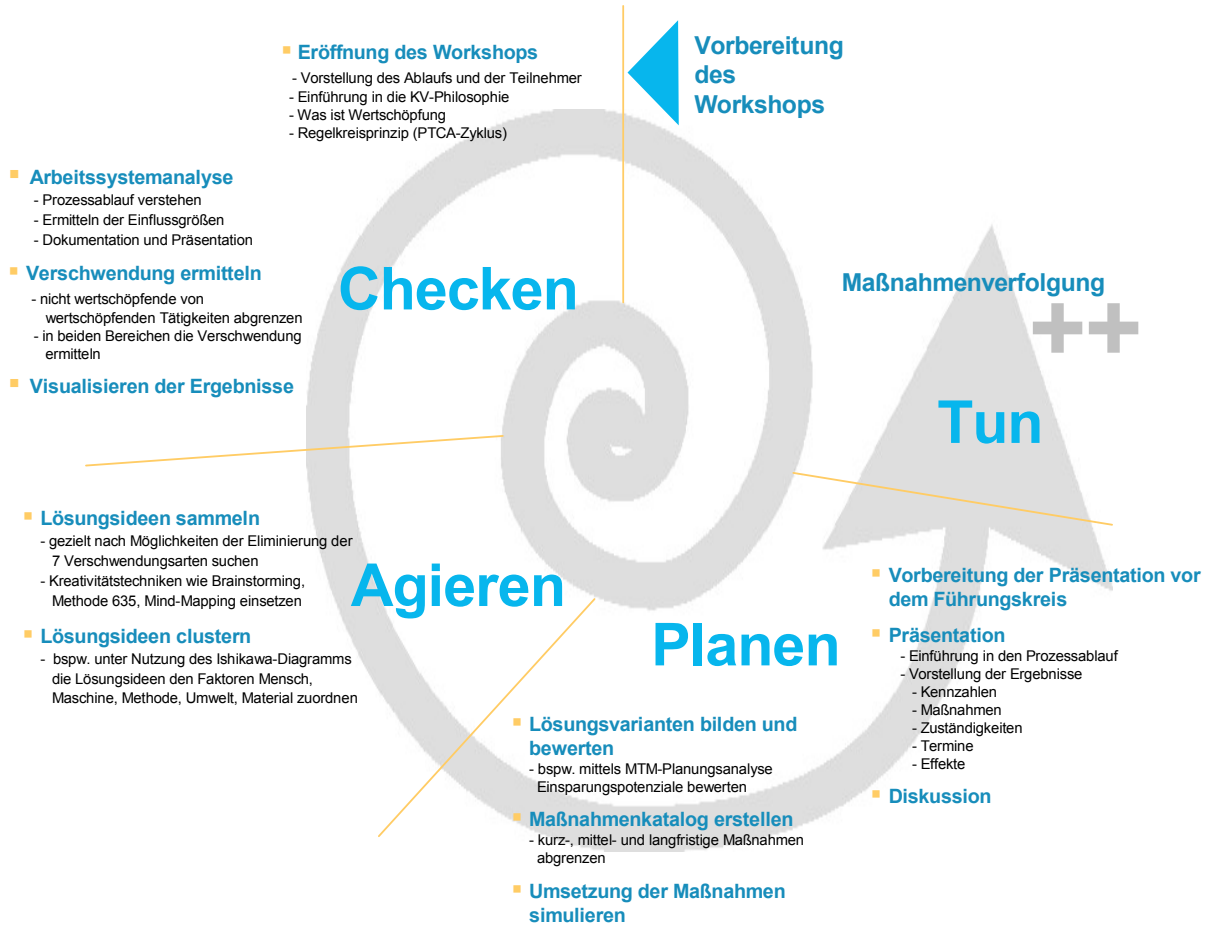
Ergänzende Methoden:

- Moderation
- Kreativitätstechniken
- Arbeitsablaufanalyse
- PTCA-Zyklus
- Visualisierungstechniken
- Paarweiser Vergleich
- Vorschlagswesen
- 7 Arten der Verschwendung



Demonstrationsbeispiel:

Ablauf eines KVP-Workshops für einen von manuellen Tätigkeiten geprägten Montagebereich:



Ein wirklicher kontinuierlicher Verbesserungsprozess entfaltet sich jedoch erst durch **wiederholte Aktivitäten** (KVP-Workshops), die typischerweise gezielt initiiert werden müssen.

Dazu ist es erforderlich, erreichte Verbesserungen durch **Standards** abzusichern und nach Möglichkeit auf weitere Anwendungsbereiche zu übertragen.

Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbnErfG): §§ 5, 6, 8-12
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG): §§15-17

Tarifliche Rahmenbedingungen:

- keine

**Schulungsanbieter (Beispiele):**

- Deutsche MTM-Vereinigung e.V., Elbchaussee 352, 22609 Hamburg; Tel: (+49 40) 823011; e-Mail: info@dmtn.com, Internet: www.dmtm.com
- KAIZEN Institute – Germany, Benzstraße 9, 61352 Bad Homburg, Tel : (+49 6172) 138-0, e-Mail: Germany@Kaizen.com, Internet: www.kaizen-institute.com
- REFA-Verband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel.: (+49 61 51) 88 01–0, e-Mail: REFA@refa.de, Internet: www.refa.de
- Technische Akademie Esslingen e.V. (TAE), An der Akademie 5, 73760 Ostfildern; Tel: (+49 711) 34008-0, Internet: www.tae.de

Literatur:

- ANT-02: Antoni, Eyer, Kutscher (Hrsg.): Das flexible Unternehmen. Loseblattwerk, Düsseldorf: Symposion, 2002.
- IMA-92: Imai, M.: KAIZEN. München: Langen-Müller, 1992.
- MTM-02: Deutsche MTM-Vereinigung e.V. (Hrsg.): Das Ganzheitliche Produktionssystem. Anwenderhandbuch, Hamburg: Deutsche MTM-Vereinigung e.V., 2002
- REF-95: REFA (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren - Führen mit Zielvereinbarungen, München: Hanser, 1995
- TAK-96: Takeda, H.: Das System der Mixed Production, Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1996

Schlagworte/Suchbegriffe:

Verschwendung, Vorschlagswesen, Verbesserung, Optimierung, Mitarbeiterbeteiligung, PTCA, KVP, KAIZEN

Für Ihre Notizen: