Inhalt des Elementes KVP

Inhalt

1 Das Element im Projektablauf

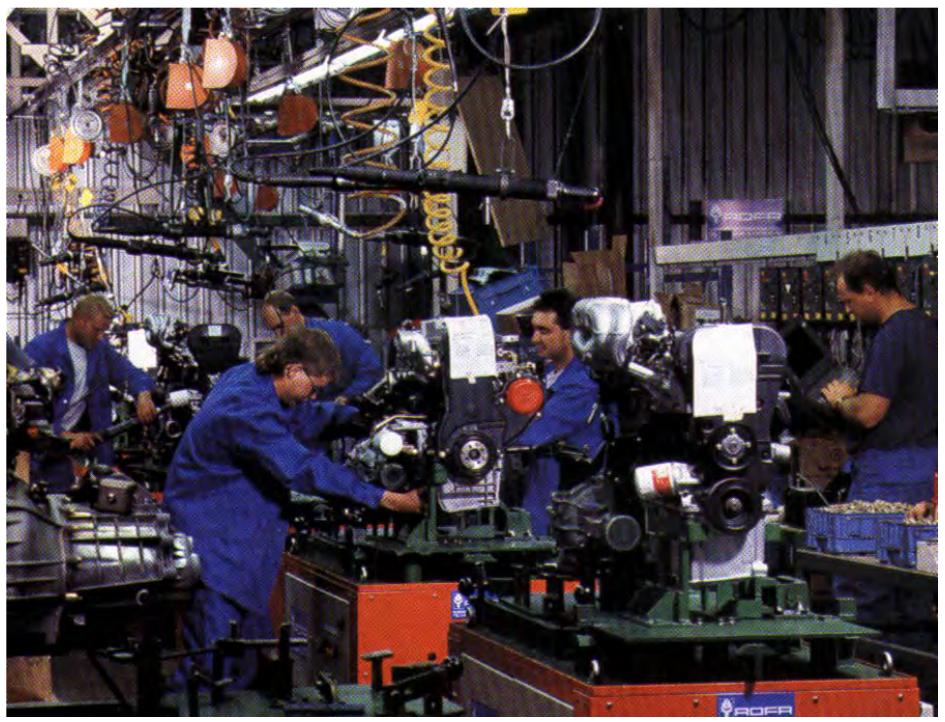
2 Problematik der klassischen Qualitätssicherungssysteme

3 ISO 9000, TQM, KVP

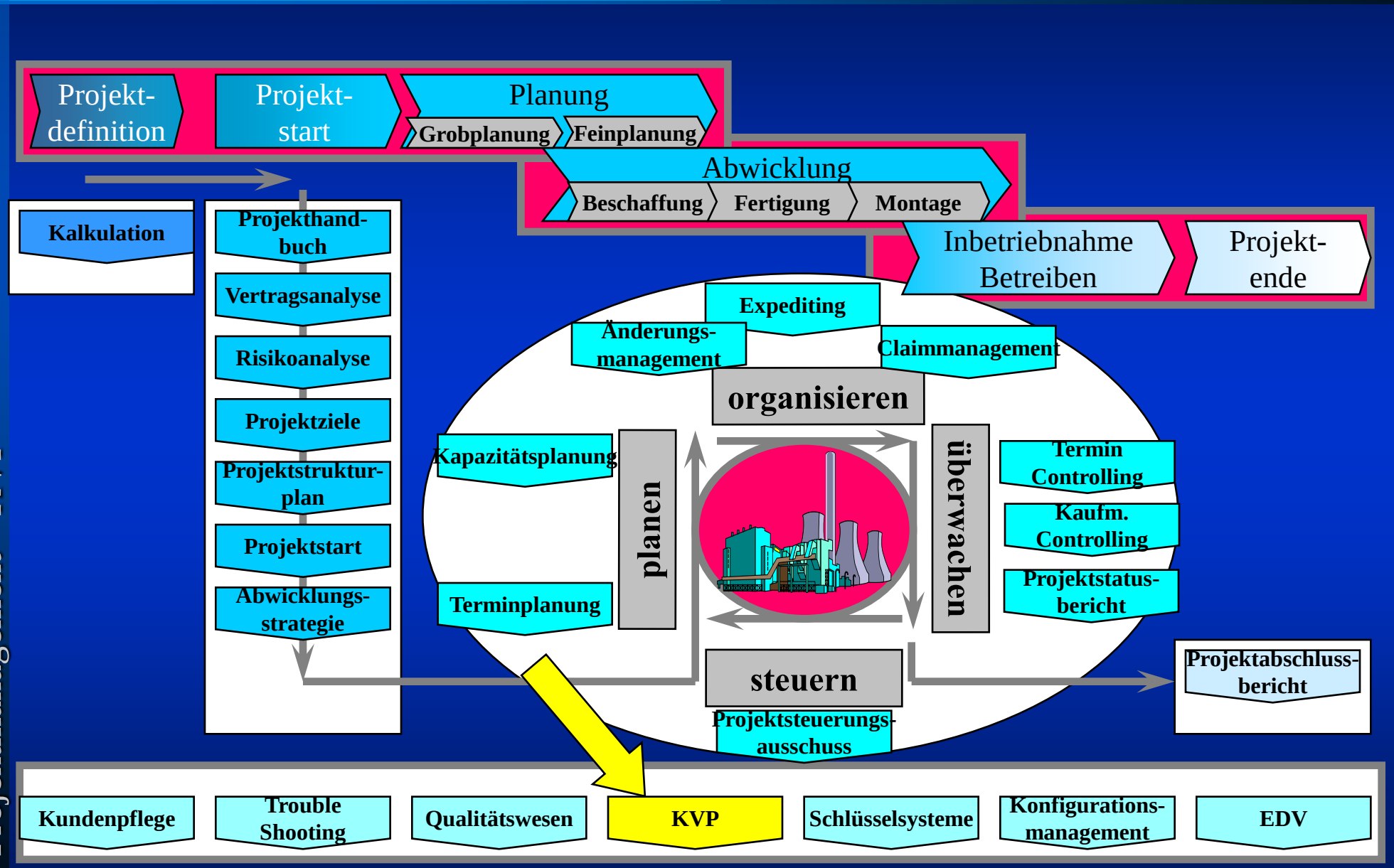
4 Methode des KVP

5 Beispiel KVP im Unternehmen

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:
Wer sich nicht ständig verbessert, hört auf gut zu sein

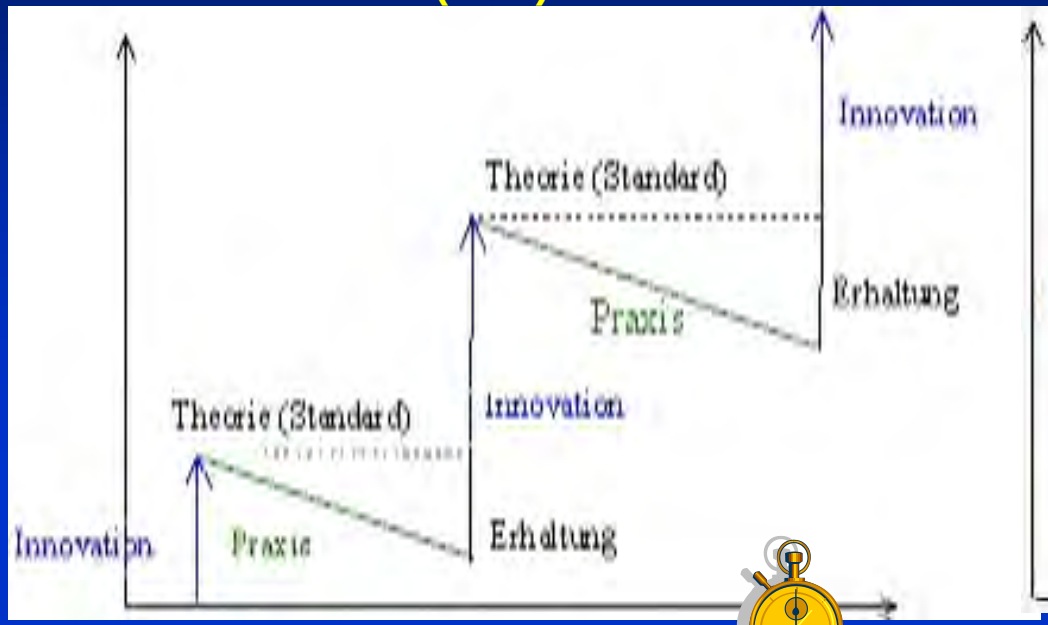


Elementeübersicht



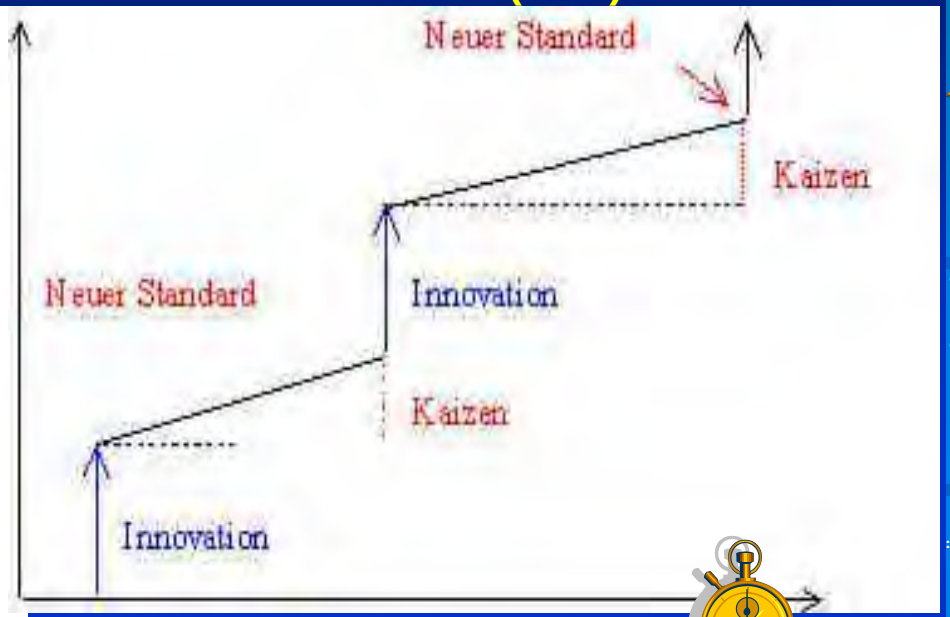
Der Effekt von Kaizen (fortlaufende Qualitätsverbesserung in kleinen Schritten)

Ohne Kaizen (KVP)



Die Effekte gehen schleichend verloren

Mit Kaizen (KVP)



Die Effekte gehen nicht mehr verloren, sondern steigern sich sogar

Notwendig um :

- Mit der Entwicklungen Schritt zu halten
- Schwachstellen aufzudecken und zu beseitigen
- Eingesetzte Mittel bestmöglich zu nutzen
- Abläufe zu optimieren
- Leistungsfähigkeit zu optimieren
- Mitarbeiter-Know-hows zusammenzuführen

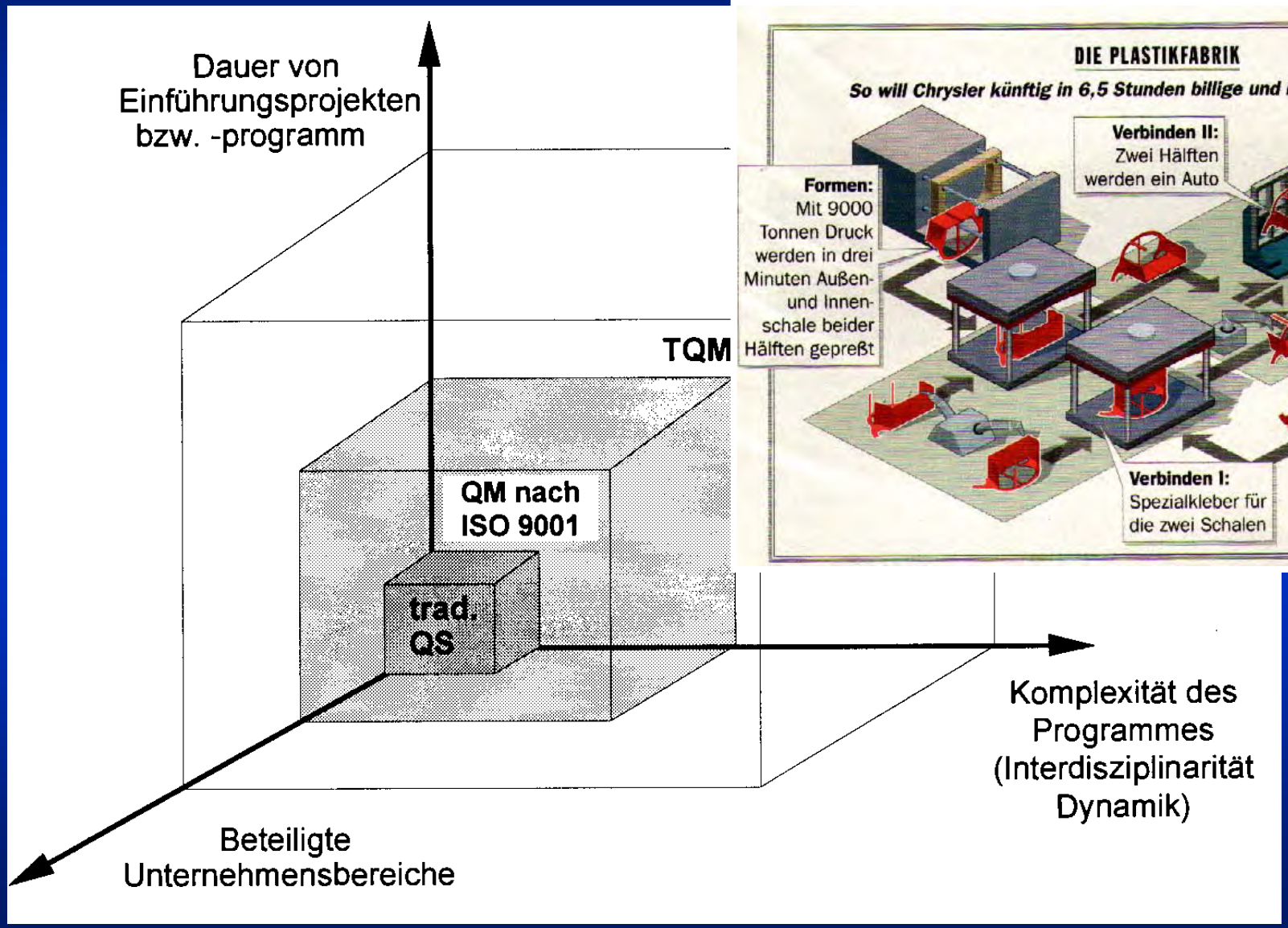
Welche Methode ist angebracht ?

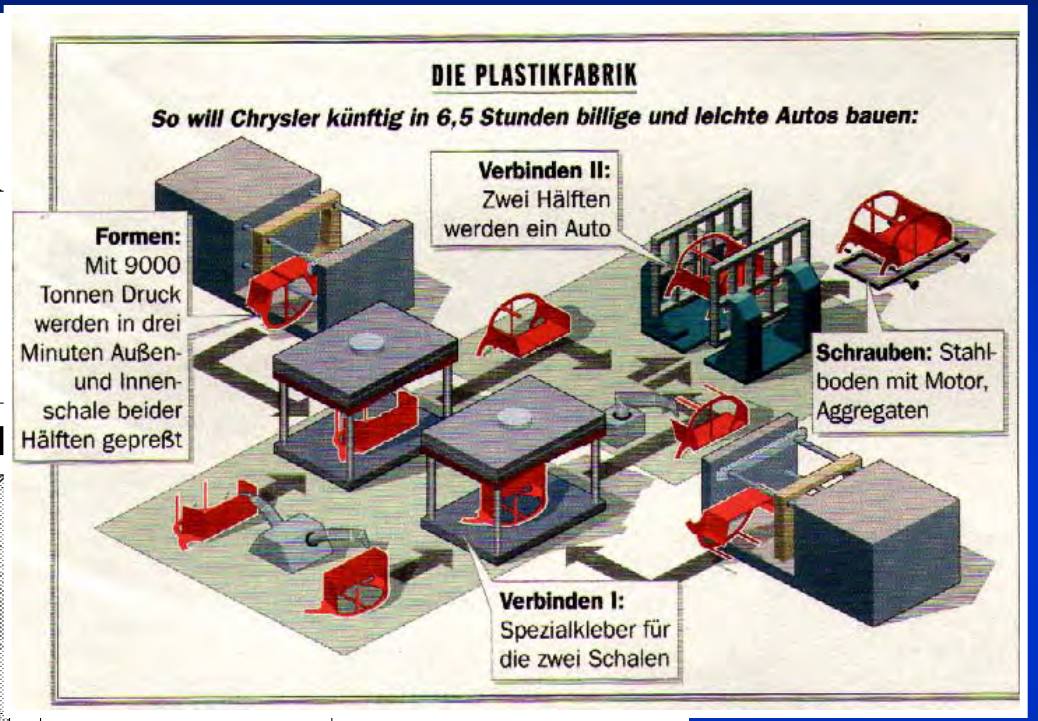
Simultaneous Engineering
Verringerung der Entwicklungstiefe
Verringerung der Fertigungstiefe
Gleichteile und Baukästen
Just–in–Time
Verkürzung der Produktentstehungszeiten
Verkürzung der Modellzyklen
Komplexitätsverringerung
Kaizen
Lean Manufacturing – Lean Management

Methoden über Methoden beweisen die Existenz einer Problematik.
Helfen kann nur ein wohl überlegter Einsatz des richtigen Mixes.

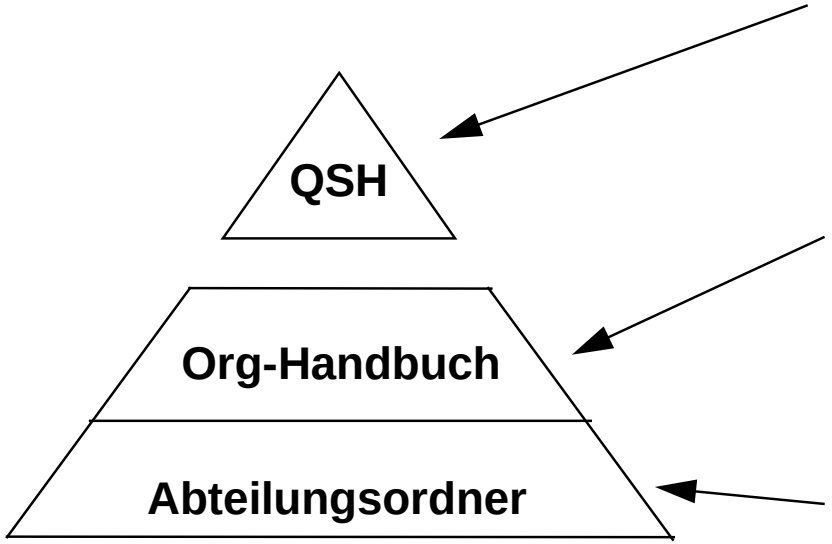
Skript
Autor : Prof. Kögl
Stand : 03 –E-Ü-N
Datei : 520KVP
04.02.2010

Von QS über ISO 9000 ff zu TQM





Die Organisation des Qualitätswesens im Unternehmen



Qualitätssicherungshandbuch:
- beschreibt den groben Rahmen
- kann auch den Kunden ausgehändigt werden
- der Aufbau orientiert sich an den QS-Elementen der ISO 900

Organisations-Handbuch:
- nur für den internen Gebrauch
- hierarchischer Aufbau
- enthält alles, was für alle Abteilungen von Bedeutung ist

Abteilungsordner:
- abteilungsspezifische Detaillierungen

Auslegungshandbücher

Schlüssel-Verzeichnis

Tabellenwerke

Bedienungsanleitungen-
Telefon, Rohrpost, etc.

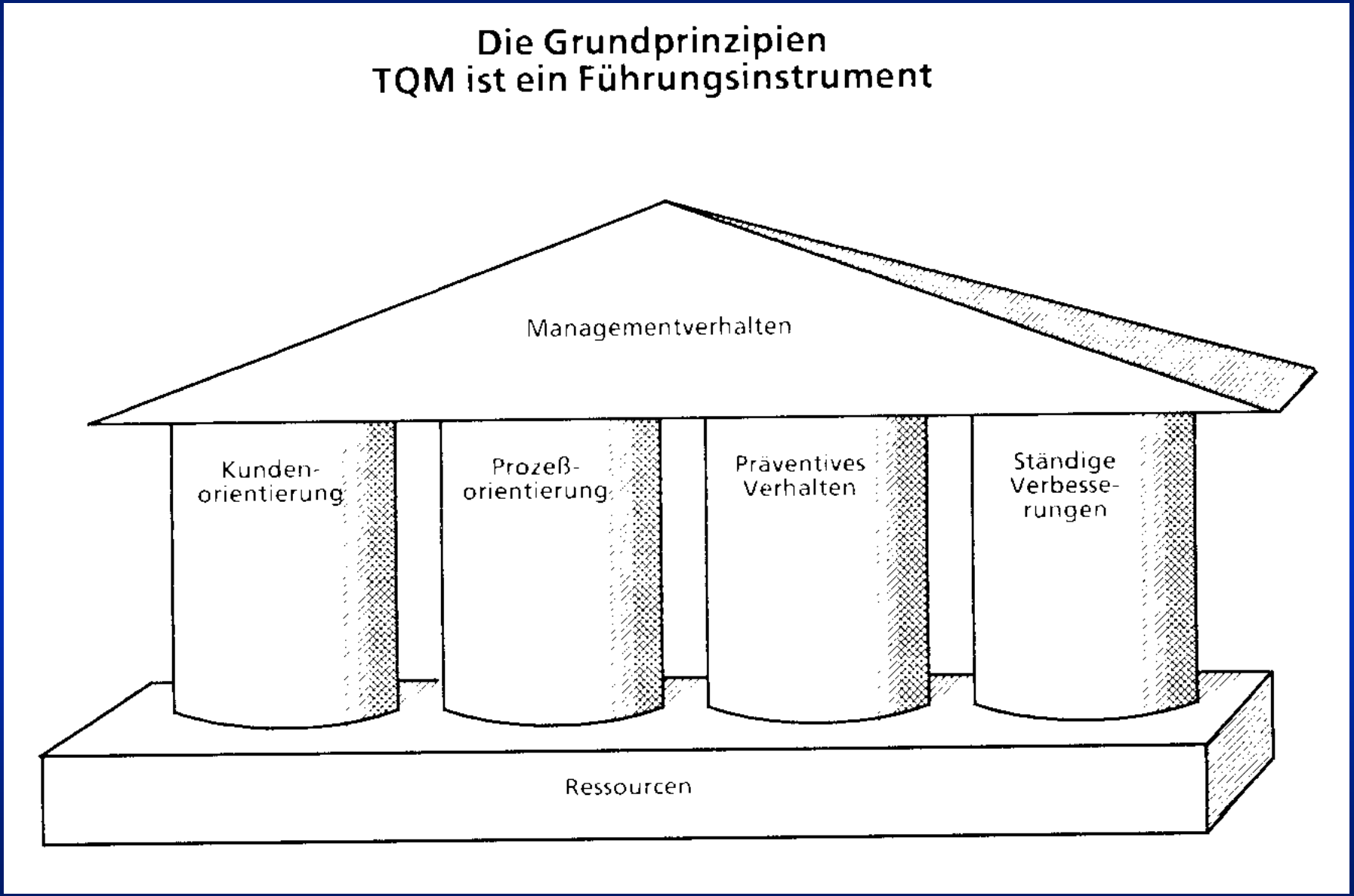
Kataloge:
- Medien
- Typicals

Programm- Beschreibungen

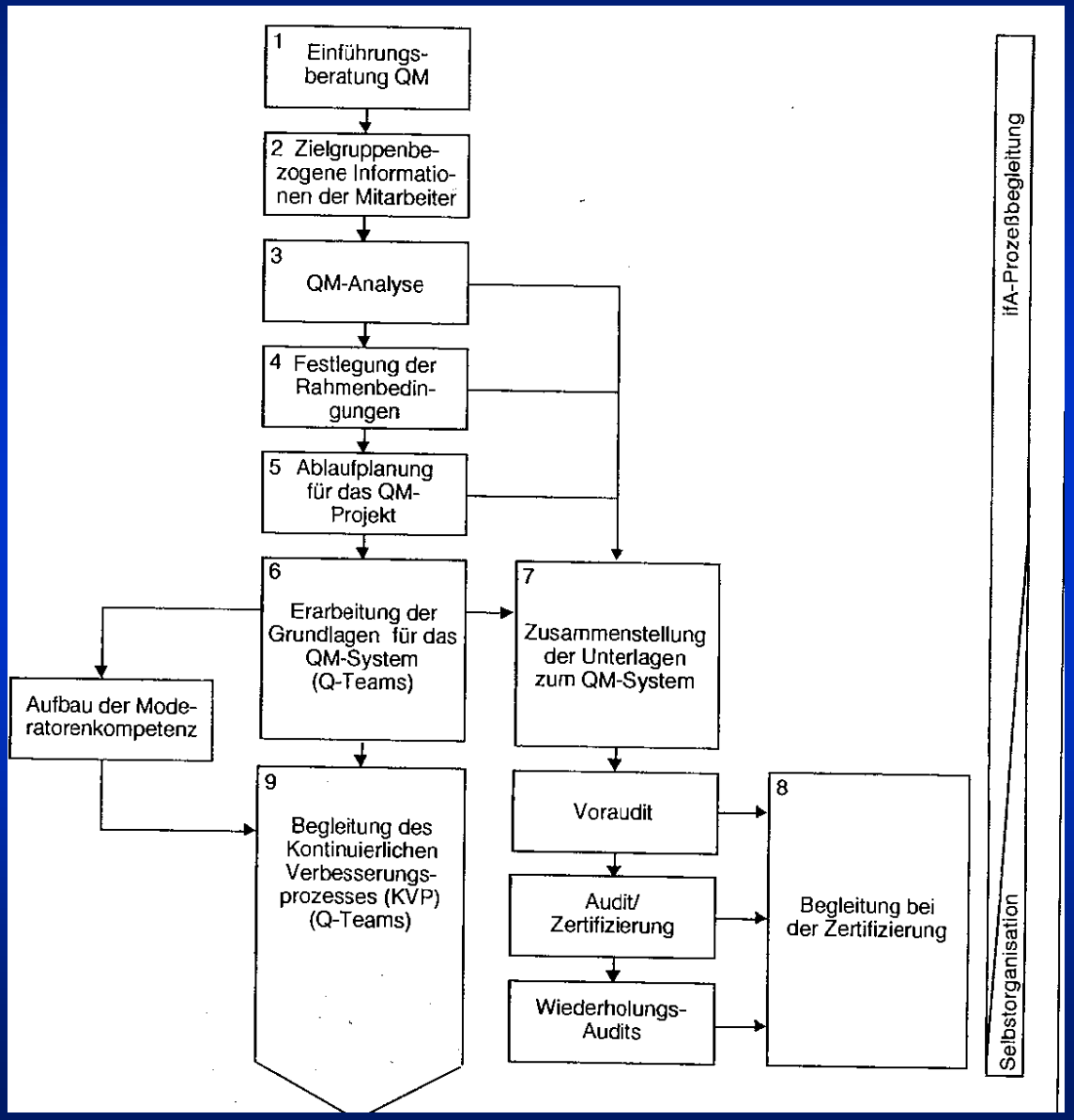
Betriebsvereinbarungen

zusätzliche Werke:
- auf diese Werke wird im Organisations-Handbuch verwiesen

Das Grundprinzip des TQM



Von der QM-Einführung zu KVP



Das Prinzip des KVP

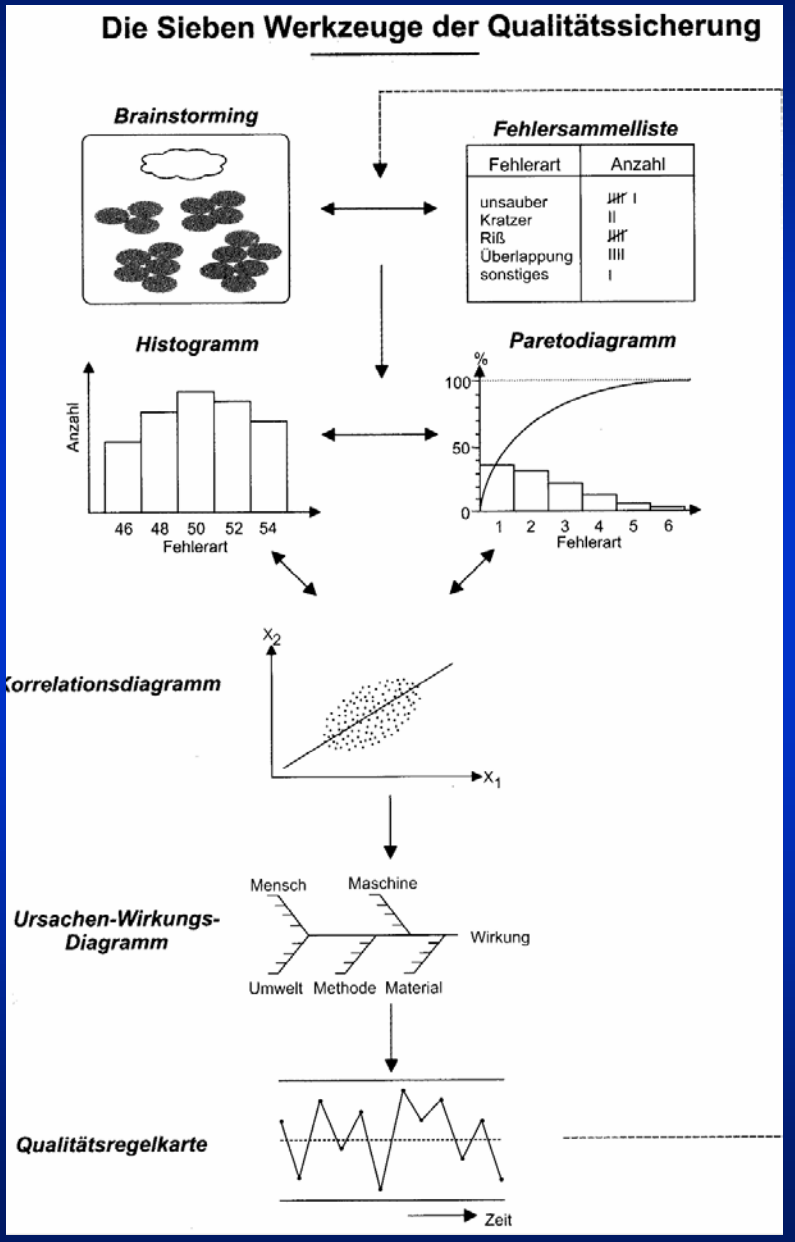
- Fortwährende Optimierung aller Prozesse
- Vielzahl kleiner Schritte
- alle Unternehmensebenen
- jeder für Durchführung und Kontrolle zuständig

Der japanische Begriff KAIZEN bedeutet „das Gute verbessern“ oder „Veränderung zum Besseren“, womit die Forderung nach einem ständigen / kontinuierlichen Verbesserungsprozess zum Ausdruck gebracht wird. Obwohl KVP häufig fälschlicherweise nur als Gruppenarbeitskonzept verstanden wird, ist es eine Geschäftsführungsphilosophie, die im wesentlichen dem japanischen Managementkonzept KAIZEN entspricht. Dieser Philosophie liegt ein Konzept zu Grunde mit dessen Hilfe die Produktivität kontinuierlich und konsequent in kleinen Schritten verbessert werden soll.

Die KVP - Tools

KVP - Methode

- Vision
- Problemlösungsteam, Qualitätszirkel, KVP-Workshop
- Betrieblich Problemlösung außerhalb des Tagesgeschäftes
- Einheitlich, strukturierte Vorgehensweise, 7 Werkzeuge
- Leidensdruck erhöht gemeinsame Problemlösung
- Persönlicher Erfahrungsaustausch
- Moderatoren werden qualifiziert aus allen Ebenen
- Problemlösungsteams dienen auch der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung



Checkliste für Führungskräfte

- Mitarbeiter zur Eigenverantwortung ermutigen
- Regelmäßige Prüfung von Routineentscheidungen
- Mitarbeitern Entscheidungsfreiheit gewähren
- Mitarbeiterentscheidungen respektieren
- Eigene Fehlentscheidungen Mitarbeitern gestehen
- ABER: Mitarbeiter befähigen, richtig zu entscheiden
- Nötige Information Mitarbeitern zu Verfügung stellen
- Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen

Growth®
Get Rid of Waste Through Team Harmon

Growtth ist Bestandteil der Unternehmensphilosophie

Wachstum

im Markt der Mitarbeiter

Growtth®

Unnützes loswerden durch Team Arbeit

Get Rid of Waste Through Team Harmony

- Kulturwandel
- Eine neue Form der Zusammenarbeit
- Ist mehr als Kaizen

Kulturwandel

Kultur gestern

Überzeugungen:	Der Kunde braucht uns !
Orientierung:	Fabrik / Technik Hierarchie-/ Funktion
Werte:	fachl./ techn. Kompetenz Spitzenleistung einzelner Perfektion
Verhalten:	Funktionen optimieren Macht/ Einfluß ausweiten/ verteidigen Risiken vermeiden/ Sicherheit schaffen Denken nur im Rahmen der Entscheidungskompetenz
Führen:	= Vorgeben von Aufgaben

Growth®

Kultur heute

Überzeugungen:	Wir brauchen den Kunden !
Orientierung:	Markt + Fabrik Wertschöpfungsprozeß → Kunde
Werte:	Kundenzufriedenheit Teamarbeit Engagement / Risikobereitschaft
Verhalten:	Den Erfolg beim Kunden suchen/ Prozesse kontinuierlich verbessern/ eigenverantwortlich unmittelbar handeln/ Denken ohne Grenzen
Führen:	= Vereinbaren von Zielen

Umfeldbedingungen

- nationale Märkte
- Wachstum
- Technologie-/ Produktivitätsvorsprung

Umfeldveränderung →

Umfeldbedingungen

- globaler, sich ständig verändernder Markt
- Verdrängungswettbewerb
- großes regionales Lohnkostengefälle bei gleicher Produktivität
- Kommunikation weltweit

Gestaltungselement unserer Unternehmenskultur

global	kundenorientiert	dezentral
weltweit vor Ort	Technologieführer Qualitätsführer Preis-/Kostenführer einfach/schnell	Leadcenter/ Partnerproduktion

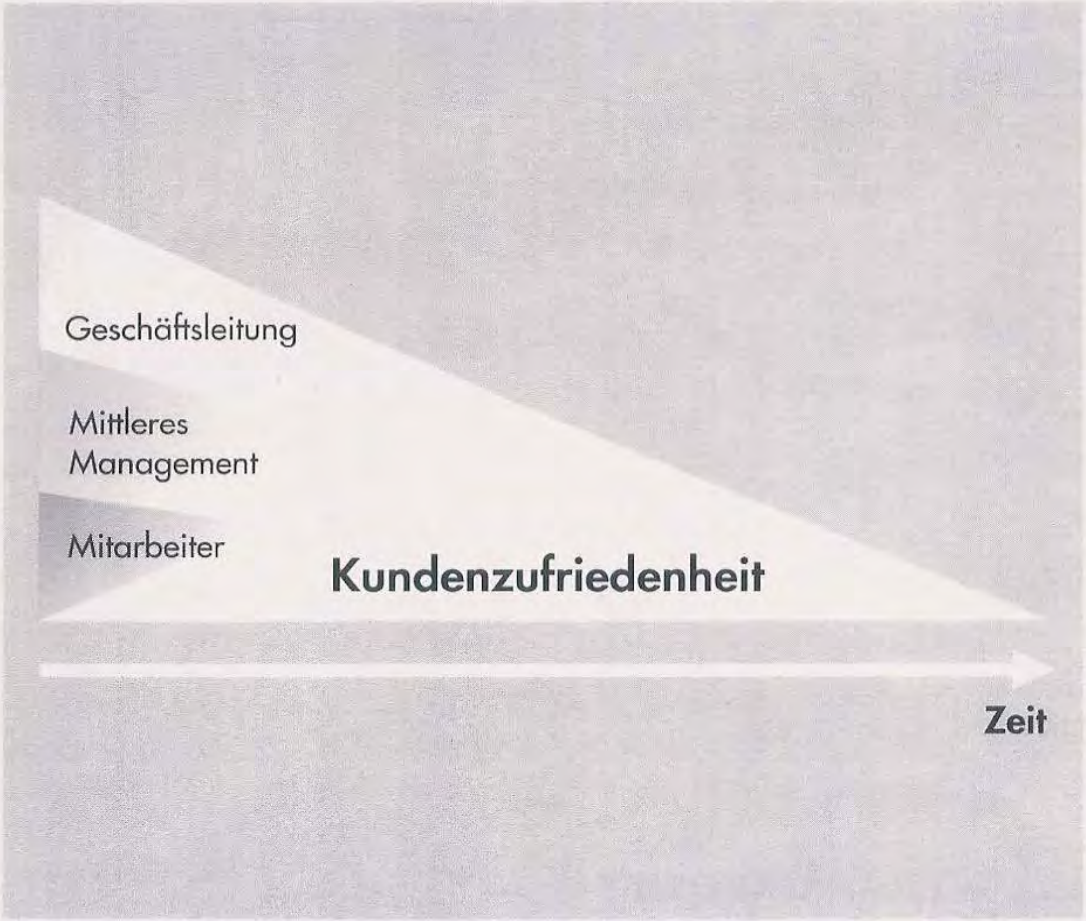
FNGP	FDS	NOK
Freudenberg NOK General Partnership	Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik	
Amerika	**Europa**	**Asien**
Veränderungs-prozesse gestalten Empowerment		Technisches Entwicklungszentrum

Lernende Organisation

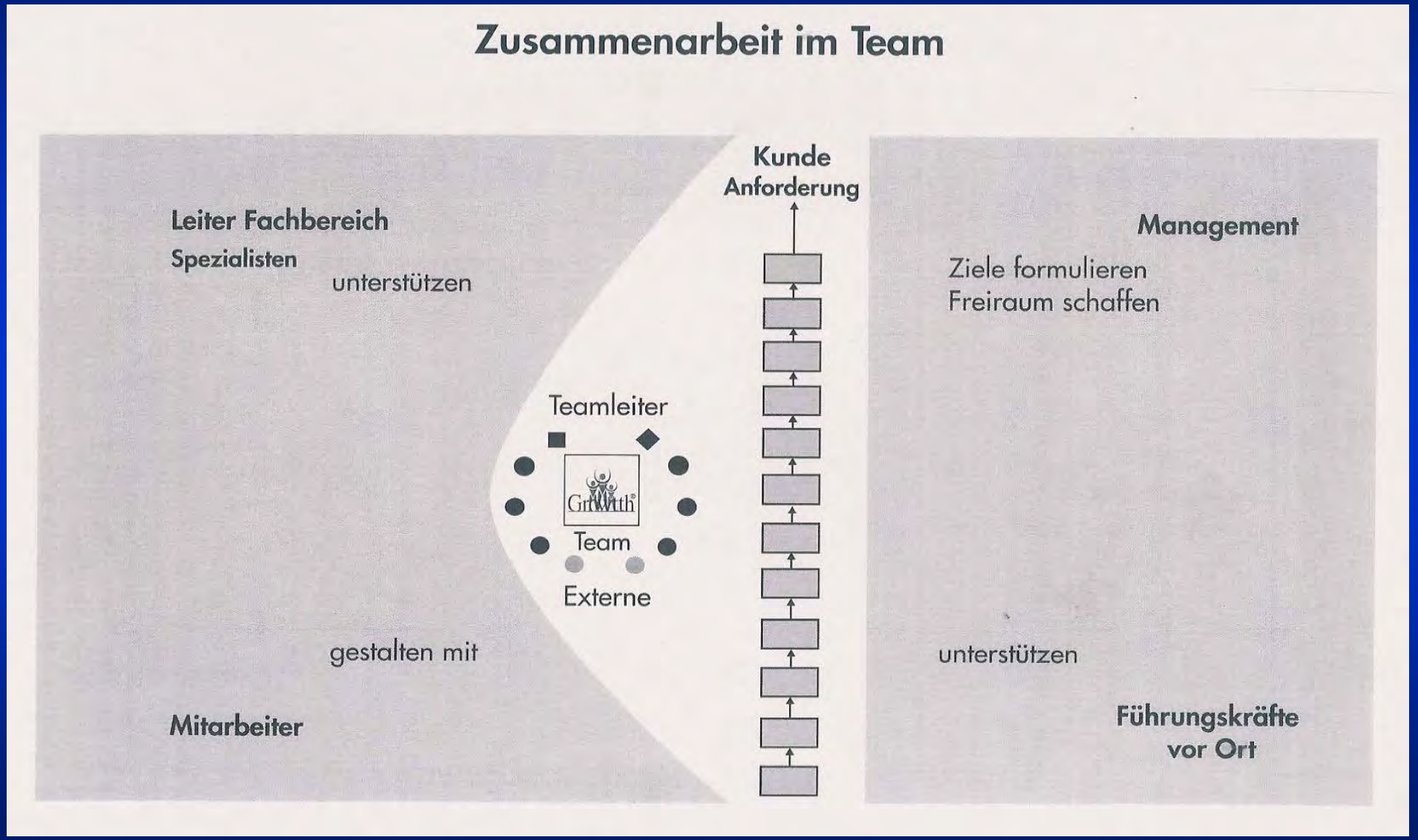
innovativ

Durch unsere einfache Form der Zusammenarbeit handeln wir:

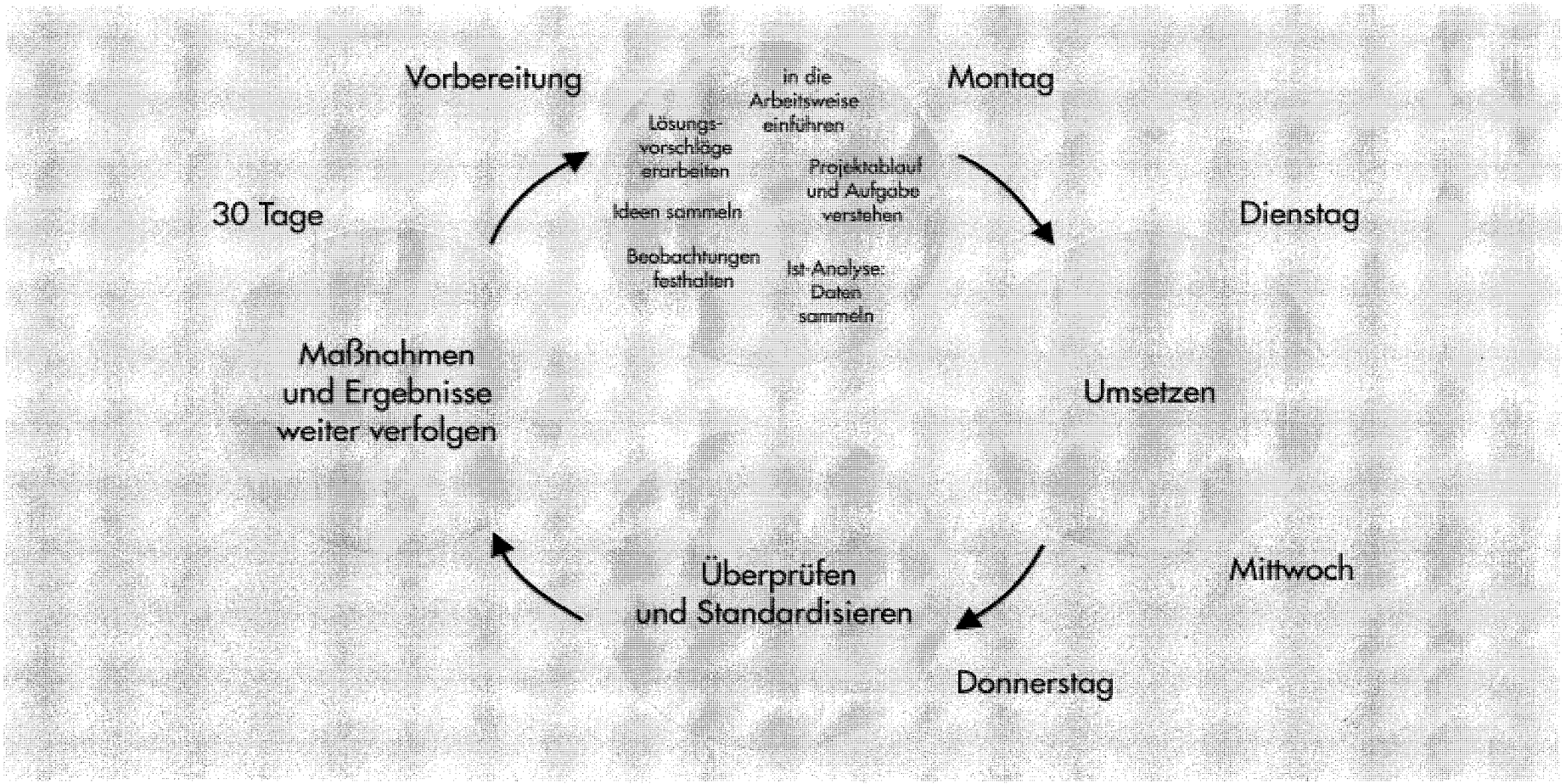
Führungsaufgabe des Managements



- Das Management bestimmt die Richtung und vereinbart die Ziele
- Das Management vertraut auf die Kompetenz der Mitarbeiter, Kunden zufriedenzustellen und gibt Rückendeckung und Freiräume

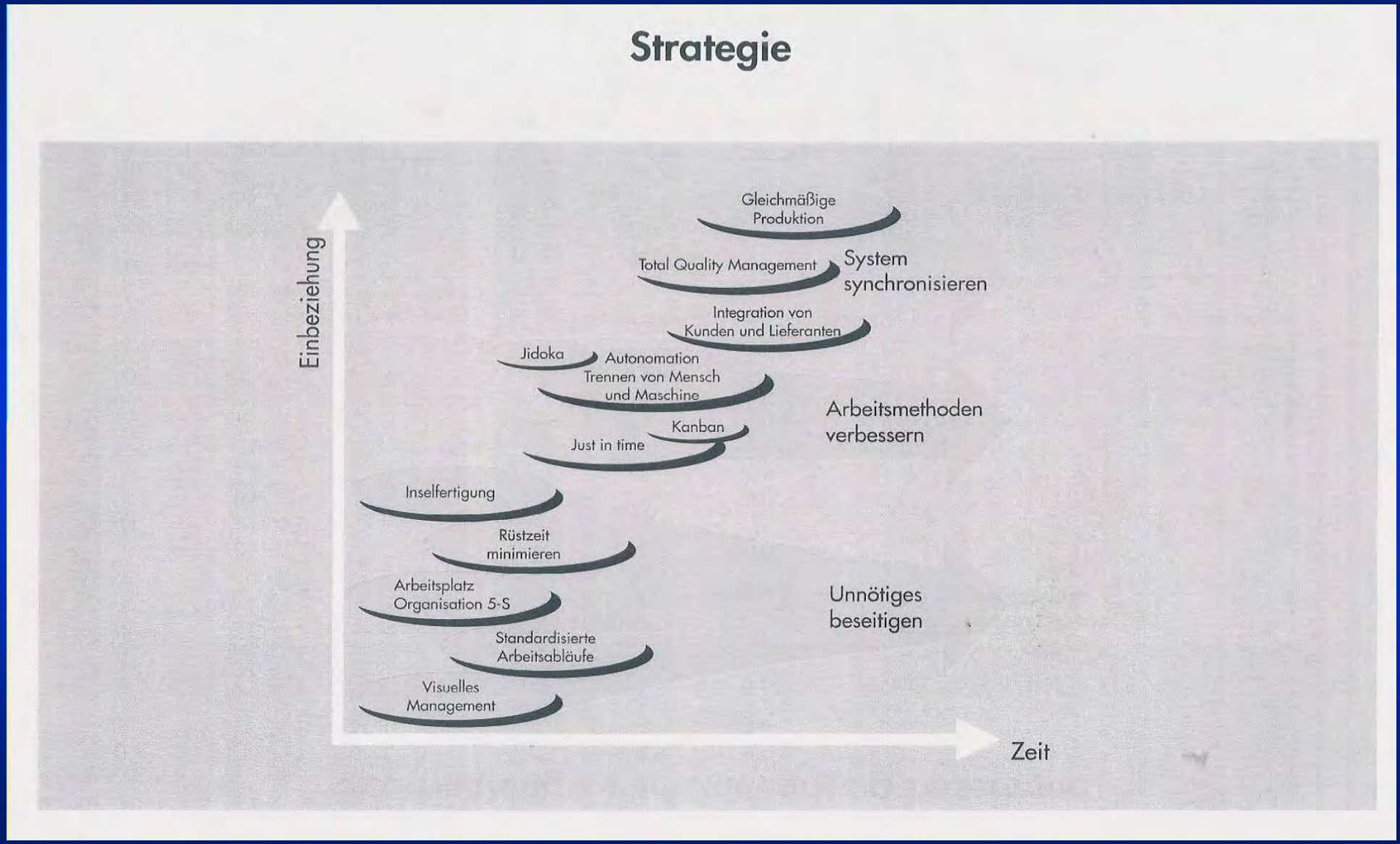

Zusammenarbeit im Team
Kunde
Anforderung
Leiter Fachbereich
Spezialisten
unterstützen
Management
Ziele formulieren
Freiraum schaffen
Teamleiter
Team
Externe
gestalten mit
unterstützen
Mitarbeiter
Führungskräfte
vor Ort

Kontinuierliche Verbesserung



Spielregeln

- Fördern Sie eine positive Einstellung und Offenheit gegenüber Veränderungen.
- Behandeln Sie andere mit dem Respekt, mit dem Sie selbst behandelt werden möchten.
- Reden Sie offen über alle Meinungsverschiedenheiten.
- Suchen Sie nicht nach Schuldigen.
- Eine Person, eine Stimme. Hierarchie ist Nebensache.
- Nehmen Sie jede Frage ernst.
- Unterstützen Sie phantasievolles Denken.
- Suchen Sie mehrere Lösungsalternativen.


Strategie
Einbeziehung
Gleichmäßige Produktion
Total Quality Management
System synchronisieren
Integration von Kunden und Lieferanten
Jidoka
Autonomation
Trennen von Mensch und Maschine
Arbeitsmethoden verbessern
Kanban
Just in time
Inselfertigung
Rüstzeit minimieren
Arbeitsplatz Organisation 5-S
Unnötiges beseitigen
Standardisierte Arbeitsabläufe
Visuelles Management
Zeit

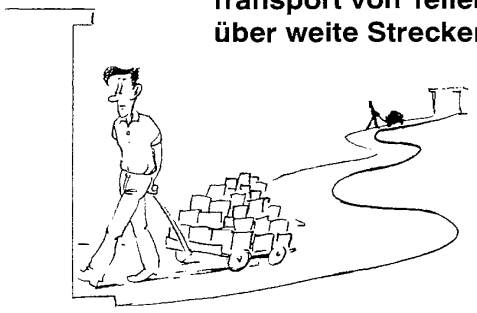
Blickrichtung - Verschwendung beseitigen

Nacharbeit

Suche nach Werkzeug

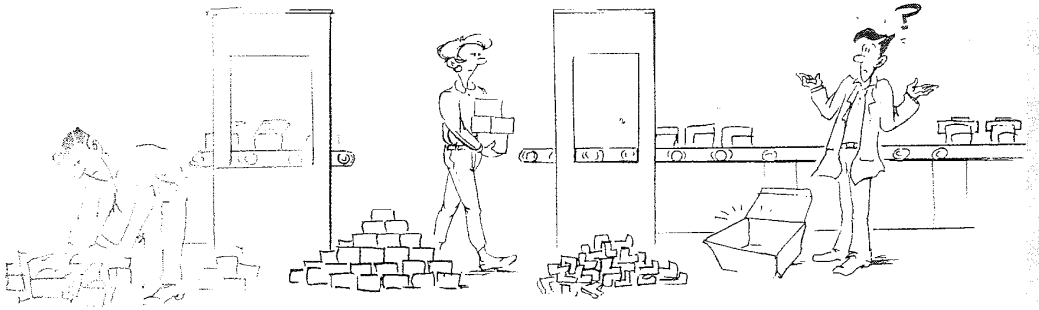
Maschinen-stillstand

Transport von Teilen über weite Strecken



Überproduktion und Mehrfachhandhabung

Teilemangel



Blickrichtung - Verschwendung beseitigen

Sieben Arten der Verschwendung

1. Überproduktion	mehr als der Kunde braucht
2. Warten	auf Maschinen auf Material auf Information
3. unnötiger Transport	vom / zum Zwischenlager
4. Komplizierte Prozesse	überflüssige Arbeitsschritte Doppelarbeit umständliche Arbeitsmethoden
5. Hohe Bestände	Sicherheitslager Zwischenlager
6. Bewegung	Suchen nach Material / Vorgängen falsches Werkzeug/ falsche Unterlage lange Wege
7. Arbeitsfehler	Nacharbeit Ausschuß

Blickrichtung - Sauberkeit und Ordnung

Die 5 - S Ziele

zufriedene Kunden

schneller | **besser** | **kostengünstiger**

Mehr Sicherheit

- keine / weniger Unfälle

höhere Qualität

- weniger Ausschuß
- weniger Nacharbeit
- weniger Abfall

5 - S

Einfacher und schneller produzieren

- kürzere Wege, kein Suchen

Bessere Maschinennutzung

- keine Maschinen-Stillstände

weniger Verschwendung

Blickrichtung - Sauberkeit und Ordnung

Die 5 - Schritte

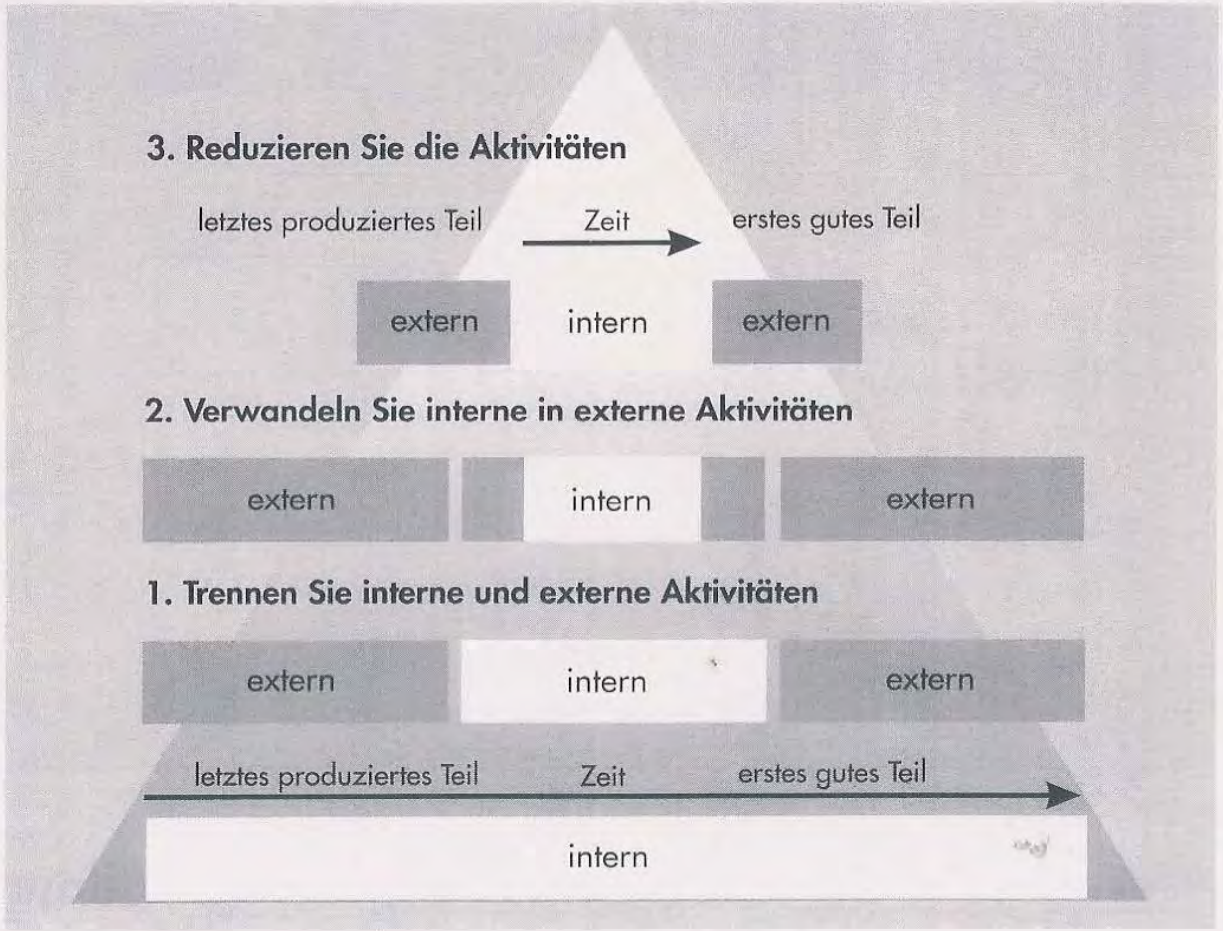
- Schritt 5:
  Shitsuke - **Standardisieren**
  Regeln werden eingeübt,
  Routine entsteht
- Schritt 4:
  Seiketsu - **Regeln**
  Regeln vereinbaren, Verantwortlichkeiten festlegen
- Schritt 3:
  Seiso - **Sauber machen**
  Reinigen des Arbeitsbereiches
- Schritt 2:
  Seiton - **Vereinfachen**
  Alles hat seinen Platz, Alles am richtigen Platz
- Schritt 1:
  Seiri - **Ballast abwerfen**
  Weg mit allem, was nicht gebraucht wird

Blickrichtung - Rüstzeiten reduzieren

Vorteile kürzerer Rüstzeiten

Blickrichtung - Rüstzeiten reduzieren

Vorgehensweise

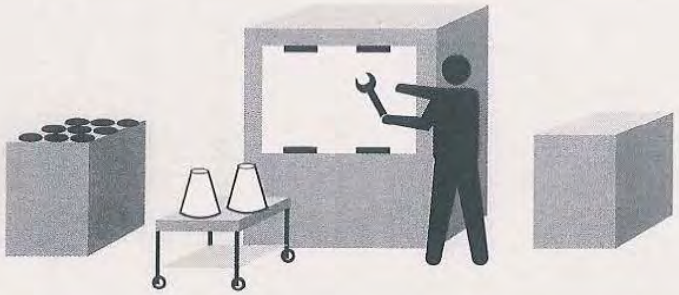


Blickrichtung - Rüstzeiten reduzieren

Rüstvorgang
Definition interner / externer Aktivitäten

- Externe Aktivitäten

  Arbeiten, die während des Betriebs der Maschine ausgeführt werden können.

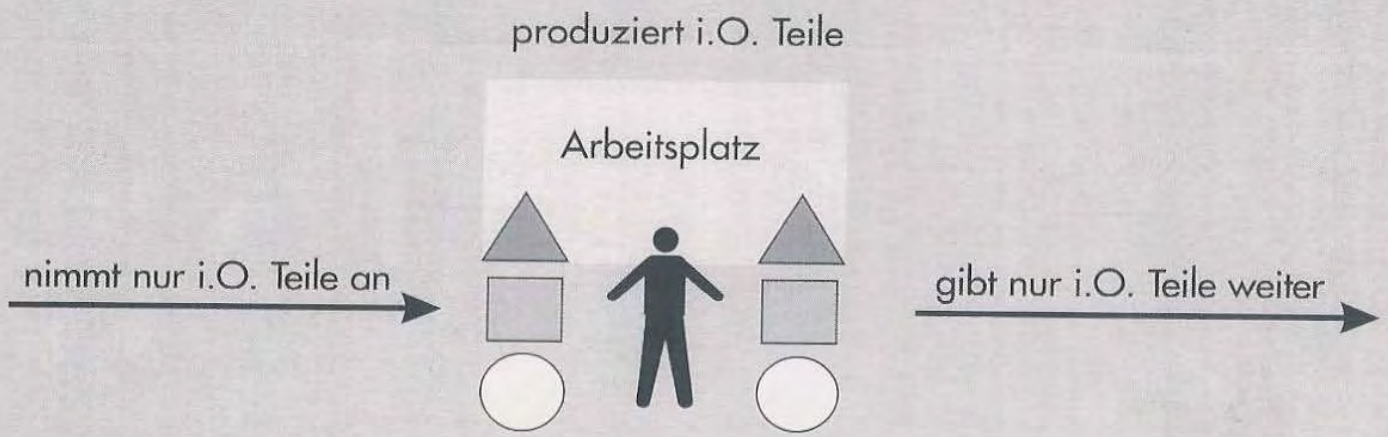


- Interne Aktivitäten

  Arbeiten, die nur bei stillstehender Maschine erledigt werden können.

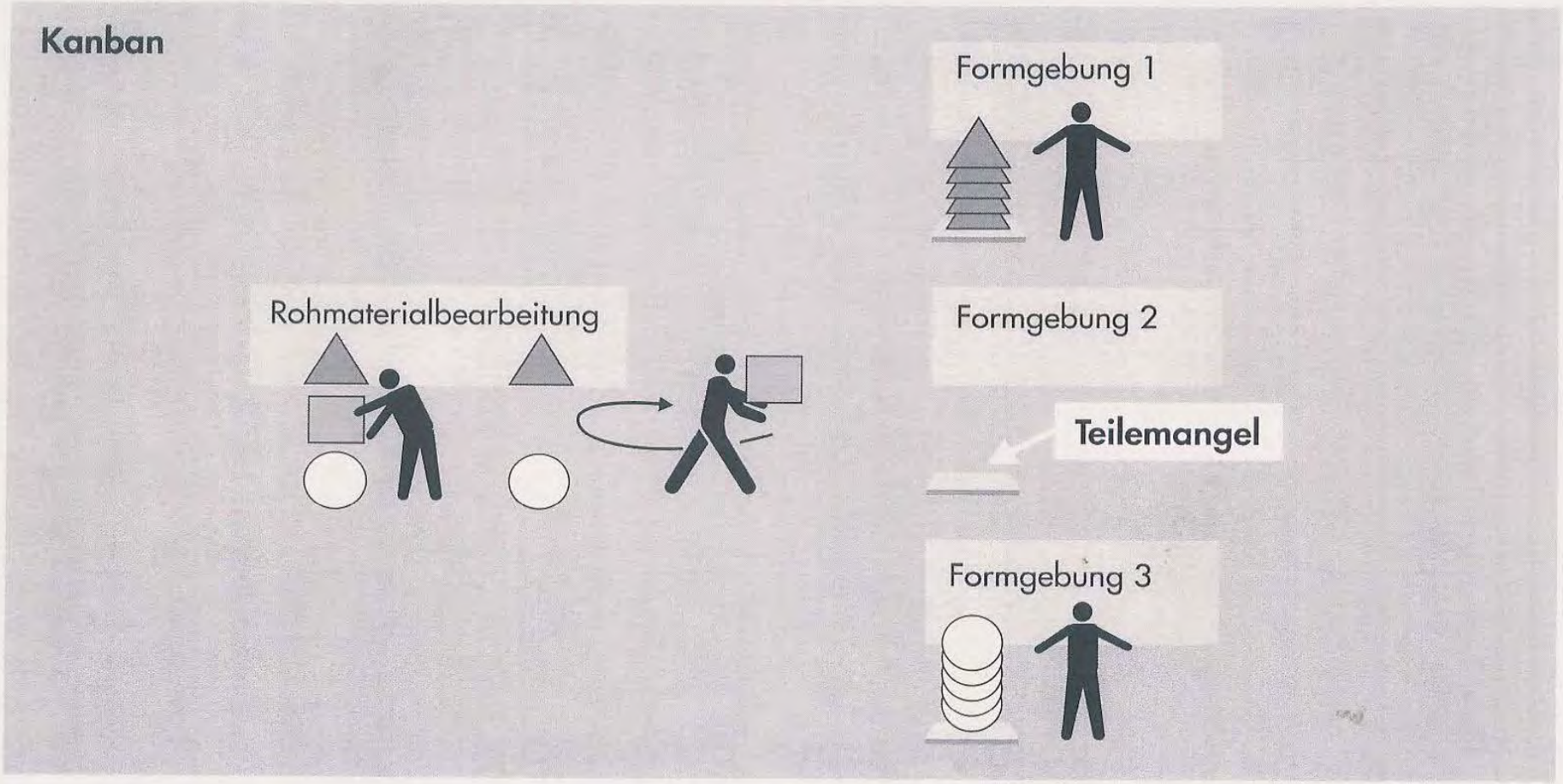
Blickrichtung - Schnittstellen vereinfachen

Der interne Kunde



Kunde und Lieferant in einer Person

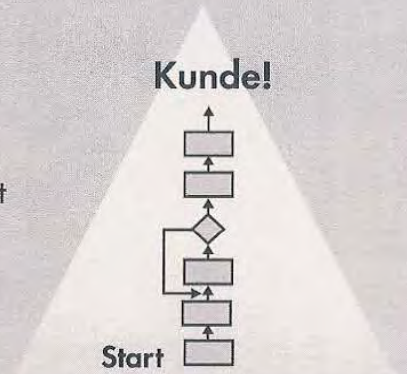
Blickrichtung - Schnittstellen vereinfachen



Blickrichtung - Administration

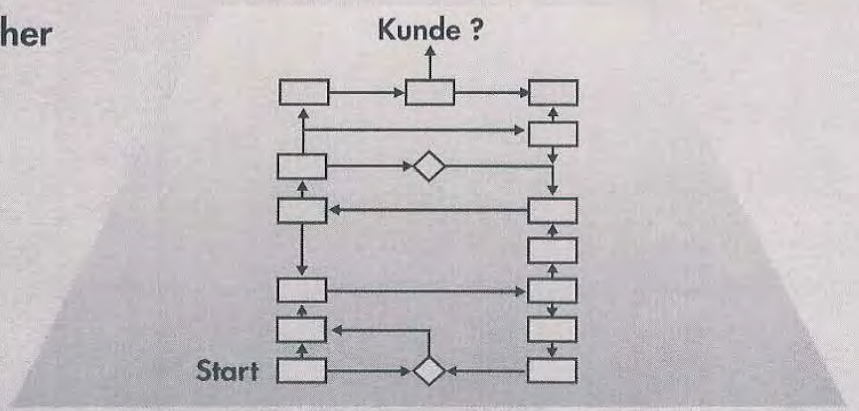
Nachher

- eindeutige Verantwortlichkeit
- keine Doppelarbeit



- keine Schnittstellen
- keine Liege- und Wartezeiten
- → kurze Durchlaufzeit

Vorher



- Geschäftsprozesse einfach und kundenorientiert gestalten

Growtth
Wichtige Ergebnisse

In USA seit 1992	> 2.500 Projekt	> 3.000 Mitarbeiter aktiv teilgenommen	(80 %)
In Europa seit 1994	700 Projekt	2.800 Mitarbeiter aktiv teilgenommen	(50 %)
Ziel 1997	weitere 400 Projekt	4.000 Mitarbeiter aktiv teilgenommen	(70 %)

Kulturveränderung	1994	0 Projekte vor Ort, **durch Mitarbeiter initiiert**
	1995	60 Projekte vor Ort, **durch Mitarbeiter initiiert**
	1996	200 Projekte vor Ort, **durch Mitarbeiter initiiert**
	Ziel 1997	400 Projekte vor Ort, **durch Mitarbeiter initiiert**

In der Produktion	Durchschnittliche Verbesserung in %
Reduzierung Umlaufbestand	60 %
Durchlaufzeit	50 %
Fläche	40 %
Ausschuß	60 %
Rüstzeit	70 %

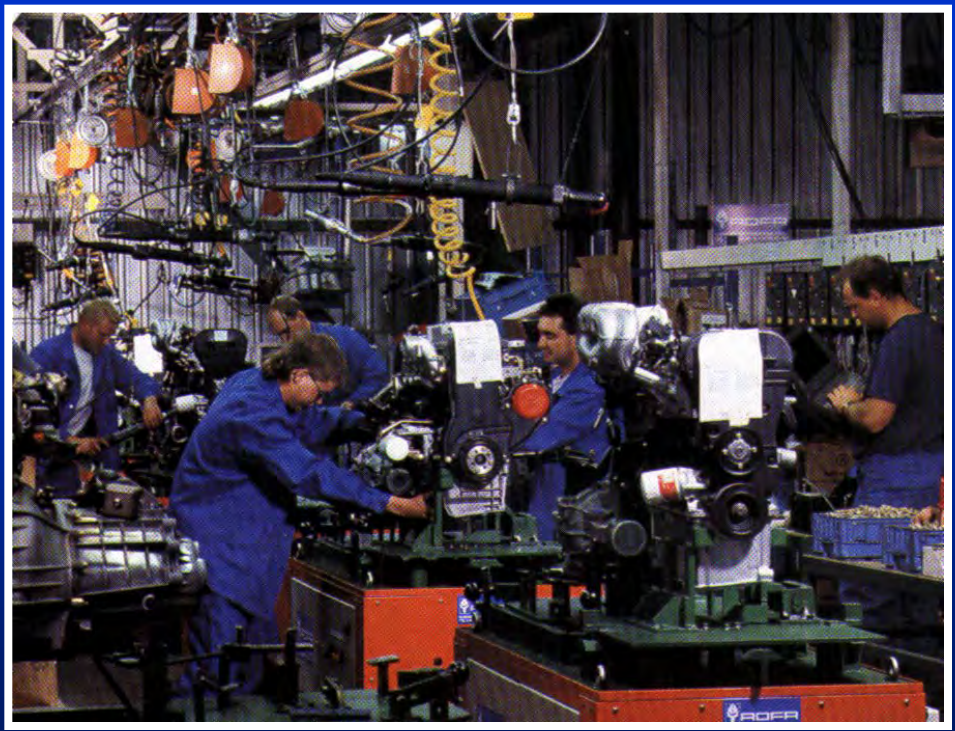
In der Verwaltung	
Reduzierung Formulare/	
Bildschirmseiten	50 %
Prozeßschritte	30 %
Bearbeitungszeit	50 %
Schnittstellen	40 %

Beispiel aus Studentenarbeiten

Anmerkung :

Vertiefung des Elementes KVP

Inhalt

1 To do

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:
Wer sich nicht ständig verbessert, hört auf gut zu sein