

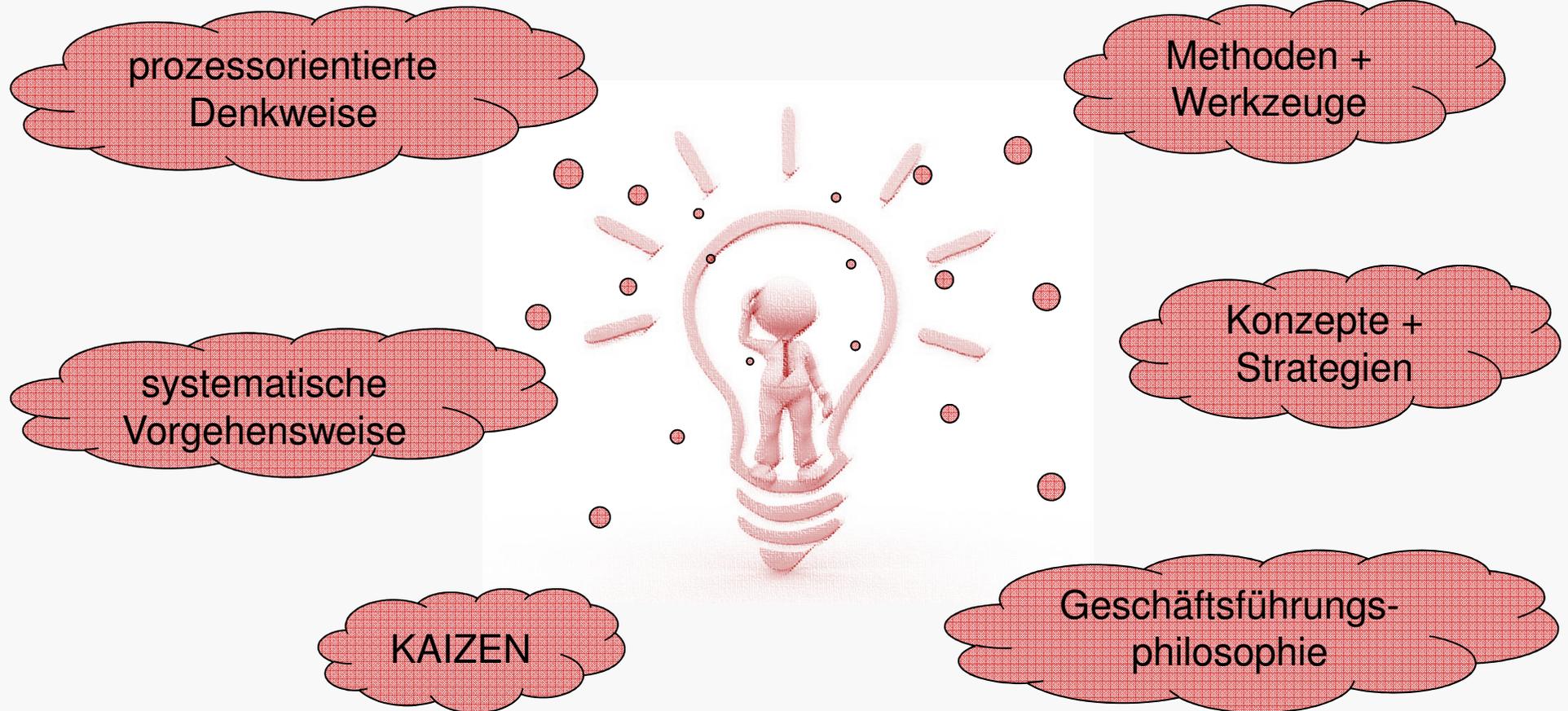
Grundlagen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)

Henning Tiedge
ipu fit for success
Wiesenstr. 37
29525 Uelzen



Registriernummer: A-K-90402

Was ist KVP?

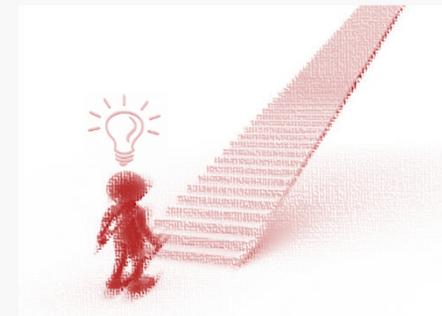
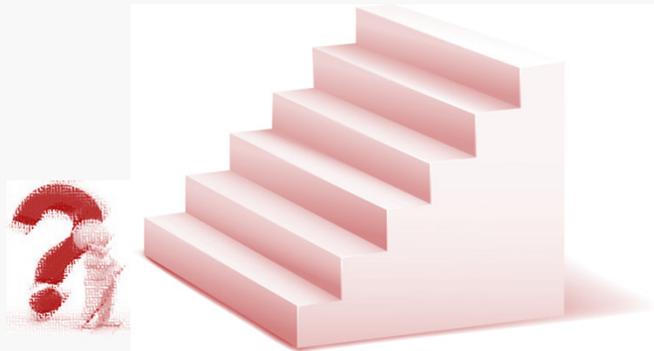


Was ist KVP?

Grundsätzlich:

- Ständige, methodische Verbesserung in kleinen Schritten
- Geringer Aufwand (keine großen Investitionen)
- Einbindung aller Mitarbeiter vor Ort
- Sofortiges / zeitnahes Umsetzen

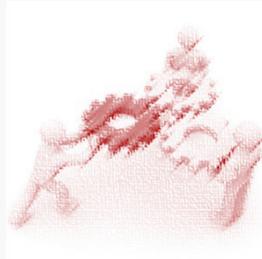
**Kontinuierliche Verbesserung
in kleinen Schritten
unter Einbezug aller Mitarbeiter**



KVP – ist das Prinzip der kleinen Schritte

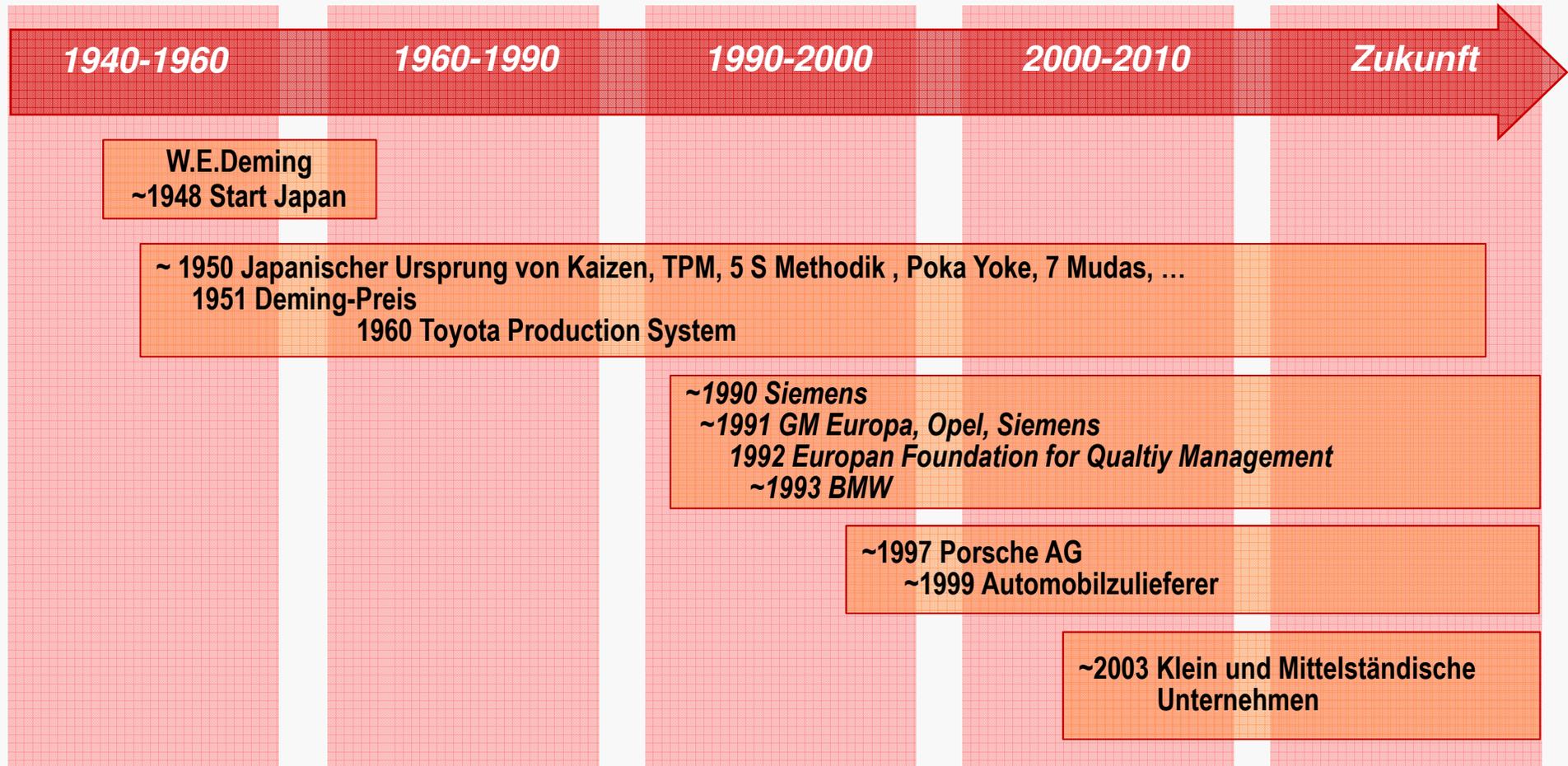
Was ist KVP?

KVP ist außerdem ...

- erkennen von Problemen und Verbesserungspotential! 
- **systematische** Lösung der Probleme und Umsetzung der Verbesserungen im Team! 
- kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Abläufen! 
- Konzepte und Methoden zur Verbesserung der Qualität und Effizienz im Unternehmen!

KVP – eine Erfolgsstory bis heute

Zeitschiene



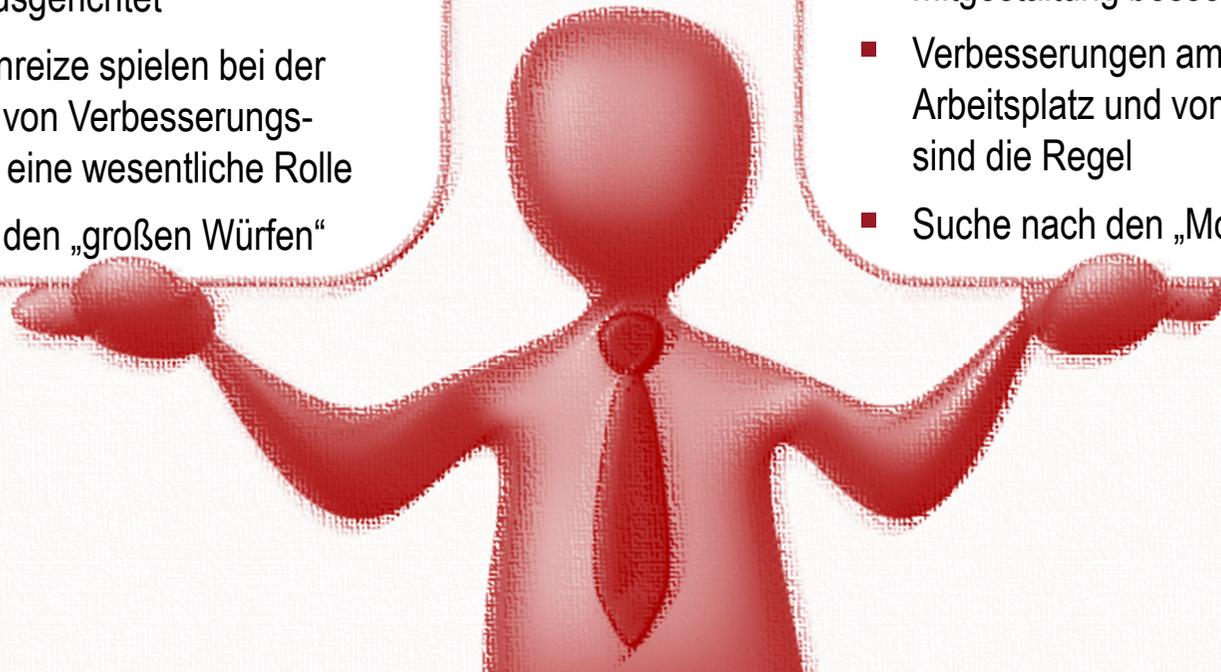
Tendenzielle Unterschiede BVW - KVP

BVW **Betriebliches** **Verbesserungswesen**

- Einreichung von Ideen sind eher die Ausnahme als die Regel
- vorrangig auf innovative, technische Lösungen ausgerichtet
- finanzielle Anreize spielen bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen eine wesentliche Rolle
- Suche nach den „großen Würfeln“

KVP **Kontinuierlicher** **Verbesserungsprozess**

- Mitarbeiter sind aktiv und ergreifen Initiative
- Motivation der Mitarbeiter liegt in der Mitgestaltung besserer Lösungswege
- Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz und von Prozessen sind die Regel
- Suche nach den „Mosaik-Bausteinen“



Warum KVP ?

mangelnde Kundenzufriedenheit

Mangelnde Qualität des Produktes / der Dienstleistung

steigender Kostendruck

zu geringe Flexibilität

Rückläufiger Auftragseingang

zu lange Lieferzeiten

hoher Materialbestand

mangelnde Produktivität



Warum KVP?

Markt- & Kundenanforderungen haben sich verschärft!

Heute müssen Produkte und Dienstleistungen:

- bedarfsorientiert, mit
- notwendiger Qualität, bei
- niedrigsten Kosten

erstellt werden.



Studentenwerk München



Warum KVP?

Mitarbeiterorientierung, denn ...

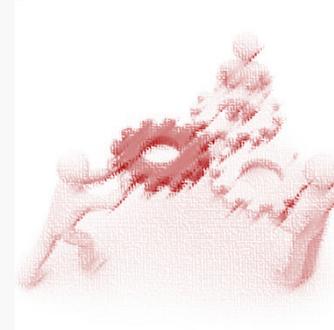
- die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt von KVP, sie sind die Spezialisten an ihrem Arbeitsplatz
- sie werden in Entscheidungsprozesse eingebunden und beteiligt
- die Mitarbeiter verfügen über ein enormes Kreativitätspotenzial
- es wird eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und dem Arbeitsplatz erreicht
- dem Mitarbeiter wird mehr Eigenverantwortung übertragen
- die Mitarbeiterqualifikation und Flexibilität wird gesteigert



Warum KVP?

Mitarbeitergetragene Verbesserungen ...

- befähigen Unternehmen zu schnellem Wandel
- bringen Flexibilität
- bringen die Prozessoptimierung in Gang
- sind Grundlage für Veränderungen
- schaffen bessere Information, Kommunikation und Transparenz

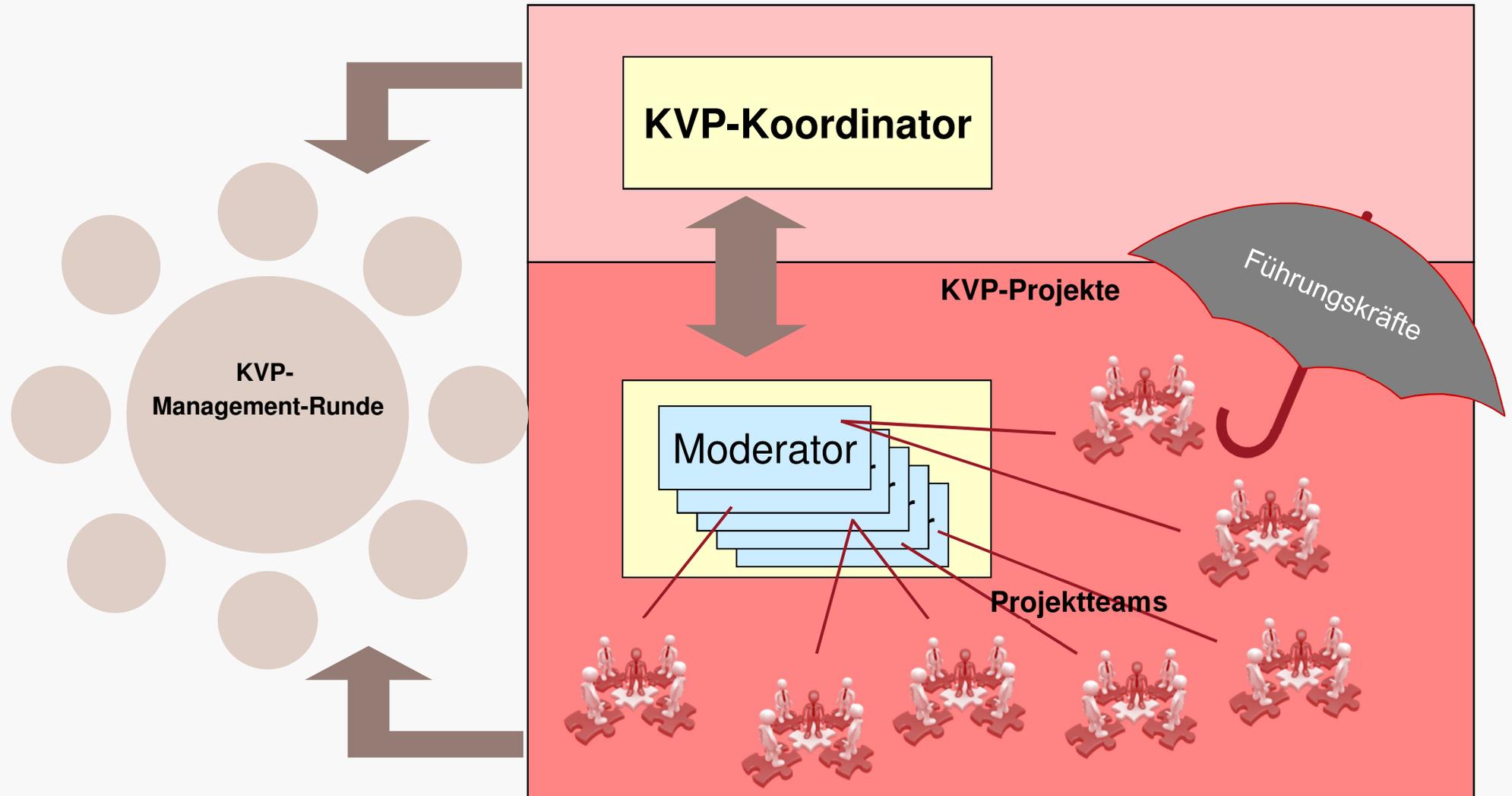


haben das Ziel der...

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Reduzierung der Kosten

Aufbau der KVP-Struktur

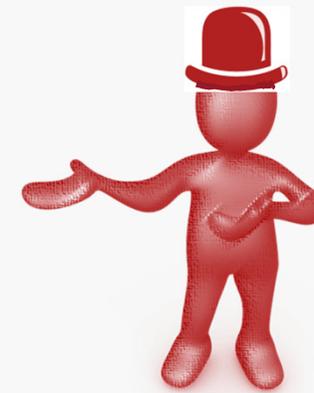
KVP-Organisation



Aufbau der KVP-Struktur

KVP-Koordinator haben die Aufgabe ...

- KVP flächendeckend einzuführen und am Leben zu erhalten,
- Blitz-KVP nach Rückfrage bei Ressortleitern freizugeben,
- Initialisierung / Beratung / Unterstützung der KVP-Teams,
- fallweise Projektteams zu moderieren,
- regelmäßige Berichte an die Geschäftsleitung,
- regelmäßige Information der Führungskräfte,
- KVP-Managementrunden einzuberufen, vorzubereiten und die Vorstellung der KVP-Aktivitäten zu unterstützen,
- Moderatoren zu qualifizieren und
- KVP-Aktivitäten zu dokumentieren.



Aufbau der KVP-Struktur

KVP-Moderatoren – haben die Aufgabe ...

- KVP-Teams zu moderieren,
- KVP-Teams in ihrer Arbeit methodisch zu unterstützen,
- Projektabwicklung zu organisieren,
- KVP-Projekte systematisch und zielorientiert zu begleiten,
- KVP-Projekte ggfs. zu präsentieren (KVP-Managementrunde / Führungs-Meeting, etc.),
- Teamarbeit zu fördern.



KVP-Moderator darf jeder Mitarbeiter werden. Dabei gilt das Prinzip der Freiwilligkeit.

Aufbau der KVP-Struktur

Führungskräfte sind als Schirmherren zu verstehen, deren Aufgabe es ist, ...

- KVP im Rahmen der Führungsgrundsätze umzusetzen,
- Mitarbeitern die Zeit für KVP-Projekte zur Verfügung zu stellen,
- KVP-Aktivitäten zu fördern und von den Mitarbeitern auch einzufordern,
- Mitarbeiter zu kreativem Handeln zu motivieren und zu befähigen,
- KVP-Projekte in ihrer Umsetzung zu forcieren und zu stärken,
- Informationen in den eigenen Abteilungen zeitnah weiterzugeben.

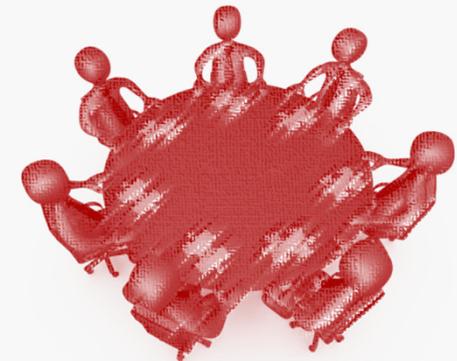


Aufbau der KVP-Struktur

Die KVP-Managementrunde setzt sich aus der Geschäftsführung, Mitgliedern des Führungsteams, themenbezogen aus der Bereichsleitung und den durch das jeweilige Projekt betroffenen Abteilungsleitern zusammen.

Sie ...

- unterstützt die Umsetzung,
- setzt Prioritäten bei der Bearbeitung und der Umsetzung, z. B. bei Kapazitätsengpässen
- unterstützt bei der internen Kommunikation bei bereichsübergreifenden KVP-Themen.
- gibt die Budgets frei.



Zwischen- und Abschlussergebnisse eines Projektes werden von den KVP-Teams in der KVP-Managementrunde vorgestellt und präsentiert.

Arten von KVP Projekten

KVP- Projektart	Initiator / Ideengeber	Teamzusammenstellung	Moderator	Zeitlicher Rahmen
Sofort-KVP	Mitarbeiter selber	Abstimmung mit Kollegen und dem Koordinator	Keiner	umgehend, innerhalb 1 Woche max. Budget 200 Euro
Projekt-KVP	Mitarbeiter selber	Ideengeber und 3-4 Kollegen, Team formiert sich selber	Bestimmt Koordinator	gibt das Team selber vor (ideal 6–8 Wochen)
Management-KVP	Management	Inhalte vom Management vorgegeben KVP-Methoden werden als Werkzeug genutzt Abwicklung erfolgt in Projekt-Teams		wird vom Auftraggeber vorgegeben

Beispiele für Visualisierung

Nobel
MBF Story Board
KVP

9/460

Lackfaktor
zur Halbierung des Lackfaktors
Zeitraum: 12.04.01

Prozessablauf: Makro/Mikro

Schritt 2: Analyse der aktuellen Ergebnisse
Verlaufdiagramm
Ist: Ziel: Vergleich:

Schritt 3: Pareto Diagramm zur Festlegung von Prioritäten

Schritt 4: Ursachen Analyse/Fischgrät Diagramm

Schritt 4: Ursachen Analyse/5 warum's Diagramm

Thema:	1. Warum	2. Warum	3. Warum	4. Warum	5. Warum

Schritt 5: Aktivitäten/Sofortmaßnahmen

Was	Wer	Wann
MPA nach Berlin	Ahrenz	08.04
Optimierung Absen.	Heiland	08.04
angew. von Teich		
1. Ringleitung neu	Fede/Lackner	31.03
	Ahrenz	
Konrad besetzen abse.	Ahrenz/Heiland	31.03.
Pompe		
Werkung	Krauss/Ahrenz	02.04.
Lack: ergiebige		
Schichtbegleitung	Hadamk/HLL	3.04.

Schritt 5: Dauerhafte Gegenmaßnahmen

Thema	1. Warum	2. Warum	3. Warum	4. Warum	5. Warum

Schritt 6: Ergebnisbewertung

05.04.01

Schritt 8: Anerkennung der Erfolge

Was	Wer	Wann

Wir haben unser Ziel, Lackfaktor erreicht!
Weiter so!

Inhalte von Projekten

Themen für KVP?

- Arbeitsabläufe, -Prozesse ↔ Bearbeitungsschritte, Disposition, Materialfluss, ...
- Arbeitsmittel ↔ Maschinen, Betriebsmittel, Werkzeuge, Hilfsstoffe, Transporteinrichtungen, EDV-Systeme, ...
- Arbeitsorganisation ↔ Personaleinsatz, Integration von Tätigkeiten, Aufgabenverteilung, ...
- Arbeitsumgebung ↔ Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie, Umgebungseinflüsse, ...
- Qualität ↔ Reduzierung von Fehlermöglichkeiten, ...
- Information und Kommunikation ↔ Besprechungen, Informationsinhalte, Informationsmittel/-abläufe, ...
- Zusammenarbeit ↔ intern, extern
- Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Umweltmanagement
- Gesundheitsmanagement und Soziales
- ...



Inhalte von Projekten

Fragen zu KVP?

Was sehe ich an meinem eigenen Arbeitsplatz?

Arbeitsablauf, Arbeitsverfahren, Ausstattung, Ausrüstung

Welche Tätigkeiten benötigen die meiste Zeit?

Welche zeitsparenden Methoden, Hilfsmittel oder Techniken könnten eingesetzt werden?

Typische Fragestellungen

Welche Leerlaufzeiten erkenne ich in meinem Arbeitsbereich?

z.B. unnötige Leerwege der Werkzeuge, ablaufbedingte Wartezeiten

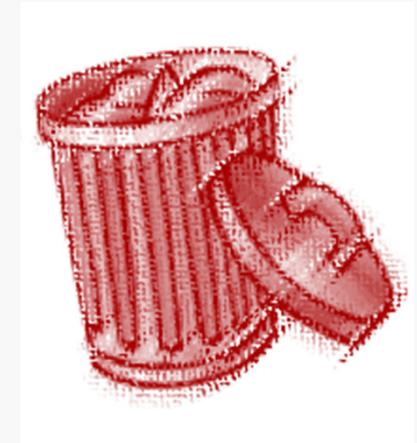
Ist die richtige Materialmenge am Arbeitsplatz?

Geordnete und visualisierte Bereitstellung, Erreichbarkeit der Teile, kurze Wege, Überbestände

Inhalte von Projekten

Verschwendung als Ansatzpunkt:

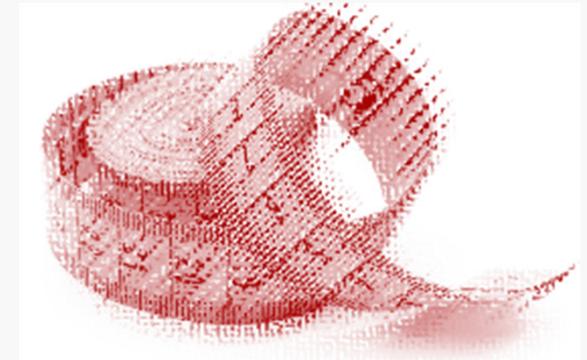
- Verschwendung bedeutet etwas Negatives, z. B. knappe, wertvolle Ressourcen werden unnütz vergeudet.
- Verschwendung ist alles, **was für die Durchführung der eigentlichen Arbeit nicht nötig ist.**
- Verschwendung sind alle Aktivitäten und Prozesse die **keine Wertschöpfung**, also keinen Wertzuwachs erzielen und für die der Kunde nicht bereit ist, zu zahlen.



Der Grundgedanke des KVP liegt darin, jede Form der Verschwendung systematisch aufzuspüren und zu beseitigen!

Inhalte von Projekten

Was ist messbar?



Inhalte von Projekten

Ideenkarten

KVP Ideenkarte

Bereich/Abteilung Datum/Schicht 21.10.08 Karten-Nr. 38

Name des Mitarbeiters (freiwillig) Namen der Interviewer WS

Maic Dörw

pro Idee einen Zettel

Problembeschreibung:

Zu geringe Vorschübe, bzw. Drehzahl an den Gewerken
DMU 105 u. 125 (Laufzeit)

Istzustand / Problemdetaillierung:

zu geringe Drehzahl und Vorschübe für Fräser ab
Durchmesser 0,5 - 3 mm. Dadurch verringert sich die
vom Hersteller vorgegebene Schnittgeschwindigkeit um die Hälfte
Die Folge - doppelte Laufzeiten an den Gewerken
- hohe Schwingungen an der Werkzeugspitze (Standzeit)

Lösungsidee (wenn schon vorhanden):

- anschaffung einer Vorsatzspindel zB: Druckluft
- anschaffung einer SX DMU mit hoher Drehzahl
zB im Austausch mit der Röhlers RHP 800

Ideen finden durch Interviews

ipu Trainingskonzept

Vorbereitung des Trainings

- Neben der Vermittlung des notwendigen Wissens wird die Umsetzung schon während des Trainings in praktischen KVP-Projekten geübt.
- Die Theorievermittlung erfolgt gemeinsam.
Für die Praxisprojekte werden die Mitarbeiter in Gruppen und Teams aufgeteilt.
- Die zukünftigen KVP-Moderatoren müssen für ihre Projekte pro Team mindestens einen Kollegen zur Mitarbeit bewegen, der nicht am Training teilnimmt.

ipu Trainingskonzept

Ziele des Trainings für KVP-Moderatoren

Das Training soll die KVP-Moderatoren befähigen:

- KVP-Teams zu moderieren
- KVP-Teams in ihrer Arbeit und Zusammenarbeit zu unterstützen
- KVP-Projekte systematisch und zielorientiert durchzuführen
- Verschwendung und Blindleistung zu erkennen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren
- Den Verbesserungsprozess zu verstehen

**KVP-Moderatoren betreuen die Teams
und unterstützen sie,
die Projekte selber durchzuführen!**



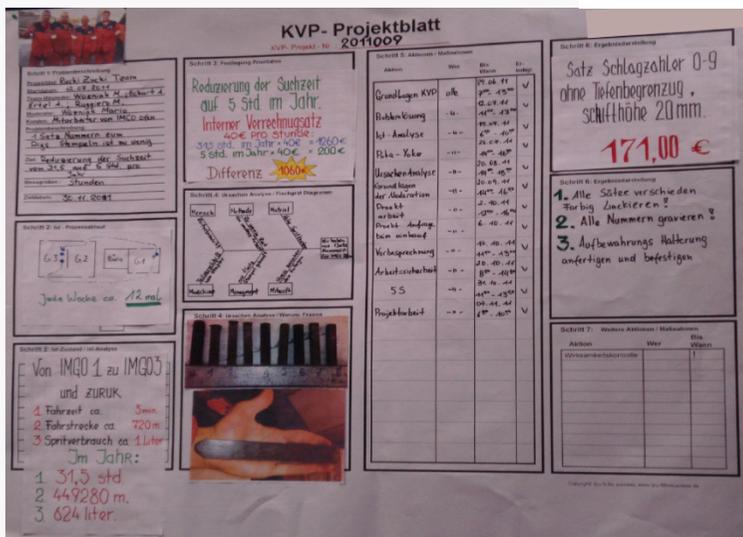
ipu Trainingskonzept



Theorie und Praxis
sinnvoll verbinden, ...



... systematisches Vorgehen
mit Hilfe des
KVP-Projektblattes und ...



... selber den
richtigen Weg
finden.

So finden Sie uns....



Hauptsitz
ipu fit for success
Lise-Meitner-Straße 1
85716 Unterschleißheim

Tel.: 089 / 319 017 580
Fax: 089 / 319 017 588
Mobil: 0160 / 97333327

tiedge@ipu-fitforsuccess.de
www.ipu-fitforsuccess.de