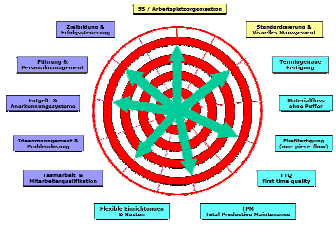
Der Kontinuierliche VerbesserungsProzess (KVP) als Ganzheitliches Management- und ProduktionsSystem (GMPS)



Element: Termingenaue Fertigung, mit dem Inhalt ArbeitsVerteilung (AV) und ArbeitsOrganisation (AO)

Über die Jahre hinweg haben sich viele Prozesse in Unternehmen als gut und sicher erwiesen. Diese Arbeitsprozesse verfestigten sich zunehmend und entwickelten Komfortzonen in den Unternehmen, die diese lähmen und Vorwärtsbewegungen verhindern. **A**rbeits-**V**erteilung (**AV**) und **A**rbeits**O**rganisation (**AO**) ist das Element, das es Unternehmen ermöglicht, Verbesserungsprozesse auszulösen, sichtbar zu machen und so nachhaltig zu beeinflussen. Damit leisten sie einen sehr hohen Beitrag zur positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen.

Arbeit besteht im Verständnis der Verbesserungsprozesse aus Wertschöpfung und Verschwendung. Durch eine Vielzahl

von Untersuchungen wissen wir, dass der Anteil der Wertschöpfung (grün) an den Prozessen in Wirklichkeit verschwindend gering und der Anteil der Verschwendung (rot) „dramatisch" hoch ist. Dies bedeutet, dass auch heute noch in allen Prozessen, in Produktion und Dienstleistung, eine Vielzahl an Verbesserungen möglich ist. So können viele (Potenzial-) Schätze gehoben werden.

Wertschöpfung ist dabei der Anteil am Prozess, der das Produkt so **VERÄNDERT** dass der Kunde bereit ist dafür Geld zu zahlen. Verschwendungen lösen **KEINE** Veränderung am Produkt aus und erbringen somit **KEINE** Wertschöpfung.

Die klassischen Verschwendungsarten sind:

- Überproduktion
- Bestände und Lagerhaltung
- Wartezeit
- Transport
- Bewegungen
- Fehler und
- Arbeitsprozessgestaltung

Unter diesem Fokus der Verschwendungen werden Arbeitsprozesse mit Hilfe der **A**rbeits**V**erteilung (**AV**) in der Produktion als auch in der Dienstleistung untersucht. Die Vorgehensweise lautet:

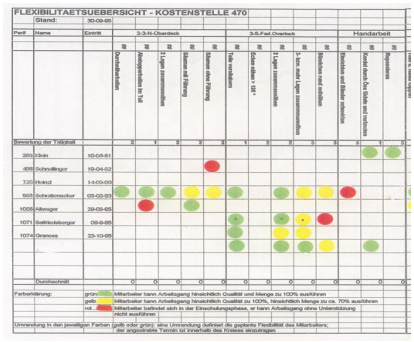
Von der Analyse über die Synthese zur Simulation, der Standardisierung und Weiterentwicklung

1. **Erfassung der Ist-Situation**
   a. Daten sammeln
   b. Kundentakt errechnen
   c. Verschwendungen erkennen
2. **Soll-Situation planen**
   a. Verschwendungen eliminieren und reduzieren
   b. Wertschöpfung und Verschwendung trennen
   c. Wertschöpfung verbessern und neu verteilen
   d. Verschwendungen von Systemen kombinieren
3. **Planung umsetzen**
   a. Simulation der Arbeitsgänge
4. **Erhalten und Verbessern**
   a. Arbeitsschritte durch SDCA standardisieren (siehe Newsletter 02 **St**andardisierung und **V**isuelles **M**anagement)
   b. Ständige Verbesserung der **A**rbeits**V**erteilung (**AV**) durch PDCA

Wertschöpfungs- (grün) und Verschwendungsvergleich (rot) eines Arbeitsprozesses

Nach der Neuverteilung der Arbeit wird meistens sichtbar, dass die **A**rbeits**O**rganisation (**AO**) mit der Neugestaltung der Prozesse nicht mehr Schritt halten kann. Die optimierte und wesentlich verbesserte Wertschöpfung ist durch mangelnde Flexibilisierung der Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maß gewährleistet.

Zur Lösung dieses Themas generieren wir eine Matrix, in der wir auf der Y-Achse die Mitarbeiter und der X-Achse die Arbeitsgänge (oder umgekehrt) abtragen. Mit einer Ampelfunktion (auch farbliche gerne noch erweitert) können wir die Mitarbeiterfertigkeit je Arbeitsgang sichtbar machen:



Mitarbeiterflexliste in einem Team

- Arbeitsgang schon einmal gemacht, aber nicht in Qualität und Leistung (rot)
- Arbeitsgang schon einmal gemacht, in Qualität aber nicht in Leistung (gelb)
- Arbeitsgang schon einmal gemacht, in Qualität und Leistung (grün)

Je nach der inhaltlichen Ausprägung der Flexibilitätsmatrix werfen wir damit auch einen ersten Blick auf das Element **Entgelt und Anerkennung** des **G**anzheitliches **M**anagement- und **P**roduktions**S**ystem (**GMPS**).

Das Element Termingenaue Fertigung, mit dem Inhalt **A**rbeits**V**erteilung und **A**rbeits**O**rganisation hat starke inhaltliche und methodische Verknüpfungen zu den bereits vorgestellten Elementen **„5 S" /Arbeitsplatzorganisation** sowie der **St**andardisierung und **V**isuelles **M**anagement (siehe Newsletter 01 und 02).

Sie haben spezielle Fragen und Anregungen zu diesem Thema, dann rufen Sie uns an!

GMPS – Das neue Denken

Dipl.-Ing.
Alois Müller

NETZWERK KVP

DIPL. ING. ALOIS MÜLLER VDI
DROSSELWEG 7
D-94148 KIRCHHAM
E-MAIL: office@netzwerk-kvp.de
WEBSITE: www.netzwerk-kvp.com

PHONE: +49 / (0) 85 33 / 912 98 98
FAX: +49 / (0) 85 33 / 912 98 99
MOBIL D: +49 / (0) 175 / 46 46 000
MOBIL A: +43 / (0) 664 /50 29 580