

MITO-gestützte KVP-Workshop-Durchführung



www.pbaka.de

Autor:

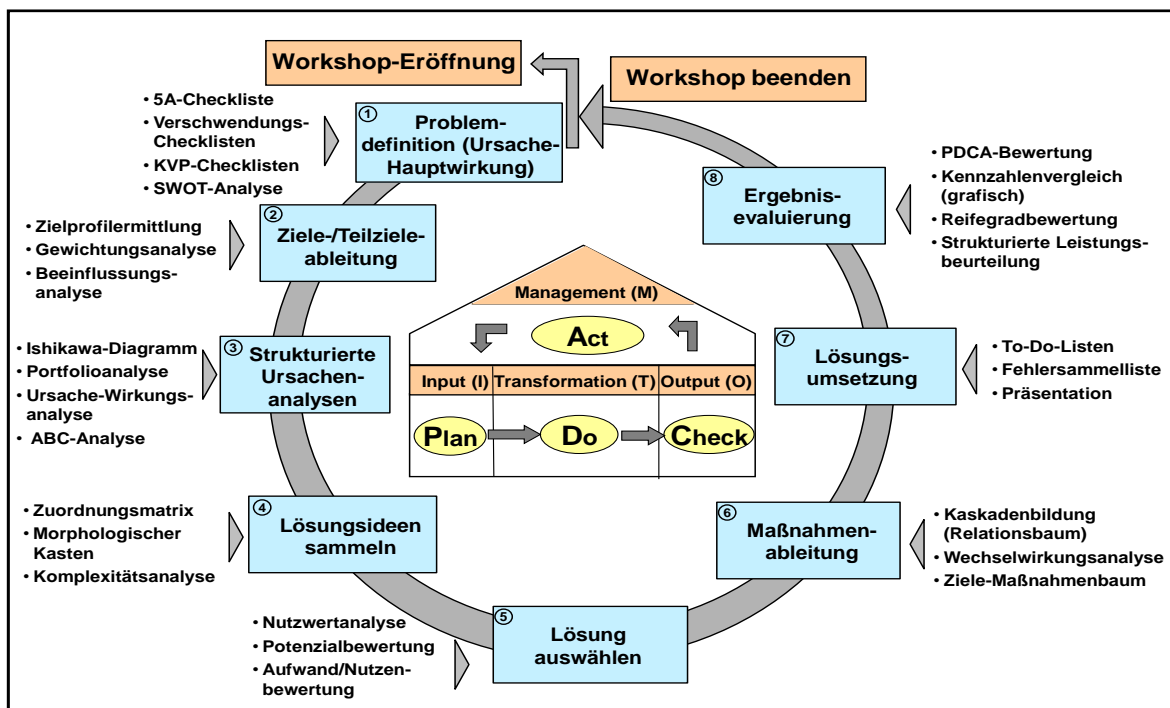
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1. Einleitung

Seit vielen Jahren wird die organisatorische Verankerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) in mittelständischen Unternehmen angestrebt. Die klassische Vorgehensweise bei der Durchführung von KVP-Workshops ist in sehr vielen Beiträgen von unterschiedlichen Verbänden und Verfassern im Detail erläutert. Allerdings ist der aktuelle Stand in der Praxis, dass diese Verankerung immer noch nicht nachhaltig stattgefunden hat. Dies trotz der weit verbreiteten Einführung von Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS), die einen standardisierten Methoden-Rahmen nach dem PDCA-Prinzip von Deming bereitstellen. Das von der PBAKA in Hannover neu entwickelte MITO-Methoden-Tool, das eine große Anzahl elementarer Management-, KVP-, QM- und Kreativitätsmethoden zielführend in einem übergreifenden Problemlösungs-Zyklus bestehend auch

„Analyse, Diagnose, Therapie sowie Bewertung und Evaluierung“

miteinander verknüpft, kann die bestehenden Defizite gerade in Bezug auf die fehlende Methodenkompetenz und Methodenbeherrschung reduzieren und aufgrund der Einfachheit und Schnelligkeit der Methoden-Anwendung und Auswertung den KVP-Prozess wesentlich effizienter und effektiver gestalten. Dies wird im Folgenden an der klassischen Vorgehensweise eines KVP-Workshops erläutert. In Abbildung 1 sind die 8 Phasen, die in den KVP-Sitzungen abgearbeitet werden, genannt.



KVP-041.PPT

Abbildung 1: Systematischer vernetzter KVP-MITO-Methodeneinsatz, z.B.:

Das MITO-Methoden-Tool bietet in jeder Phase zum Teil mehrere Methoden an, um einfach und schnell die KVP-Zielsetzungen zu erreichen.

2. Systematische Workshop-Vorgehensweise in 8 Schritten

Voraussetzung für die Workshop-Eröffnung ist die hier nicht weiter behandelte KVP-Workshop-Organisation, d. h. mit der Auswahl der Teilnehmer, der Terminplanung, der Bestuhlung der Räumlichkeit und des Moderators sowie der Festlegung der Gesprächs- und Verfahrensregeln. Die systematische Vorgehensweise in 8 Schritten beginnt in Phase 1 mit der Problemdefinition, d. h. es wird mit der Beschreibung der Problemstellung bzw. der Hauptwirkung begonnen. Hierbei können auch vorhandene SWOT-, Audit- oder Verschwendungs-Checklisten Verwendung finden. In Phase 2 erfolgt wieder in Gruppenarbeit eine Beschreibung der Ziele und Teilziele, ausgehend von den definierten Problembeschreibungen oder lokalisierten Defiziten in Phase 1. Die Hauptzielsetzungen in Form eines Affinitätsdiagramms werden geclustert dargestellt, beispielsweise differenziert nach Unternehmenszielen, Mitarbeiterzielen, sozialen Zielen, wirtschaftlichen Zielen usw. Diese Zielsetzungen werden bereits in einer MITO-Portfoliomatrix hinterlegt, damit sind sofort systemunterstützt eine Zielpriorisierung und die Erstellung eines Zielprofils möglich.

In Phase 3 erfolgt eine strukturierte Ursachen-Informationssammlung für eine strukturierte Ursachenanalyse. Hierbei kann beispielsweise die Ishikawa-Methode Anwendung finden. Bei der Ishikawa-Analyse werden in Workshopform die einzelnen Ursachen in Abhängigkeit vorher definierter Haupteinflussgrößen gemeinsam erarbeitet. Die Ergebnisse dieser Analyse können direkt in die MITO-Portfoliomatrix entsprechend der Haupteinflussgrößen (Cluster) mit den dazugehörigen Einzelursachen (Zeilen) übertragen und nach unterschiedlichen Gesichtspunkten bewertet werden, beispielsweise nach Problemrelevanz/Häufigkeit, Bedeutung/Machbarkeit, Aufwand/Nutzen usw. Abbildung 2 zeigt die MITO-gestützte Ishikawa-Umsetzung.

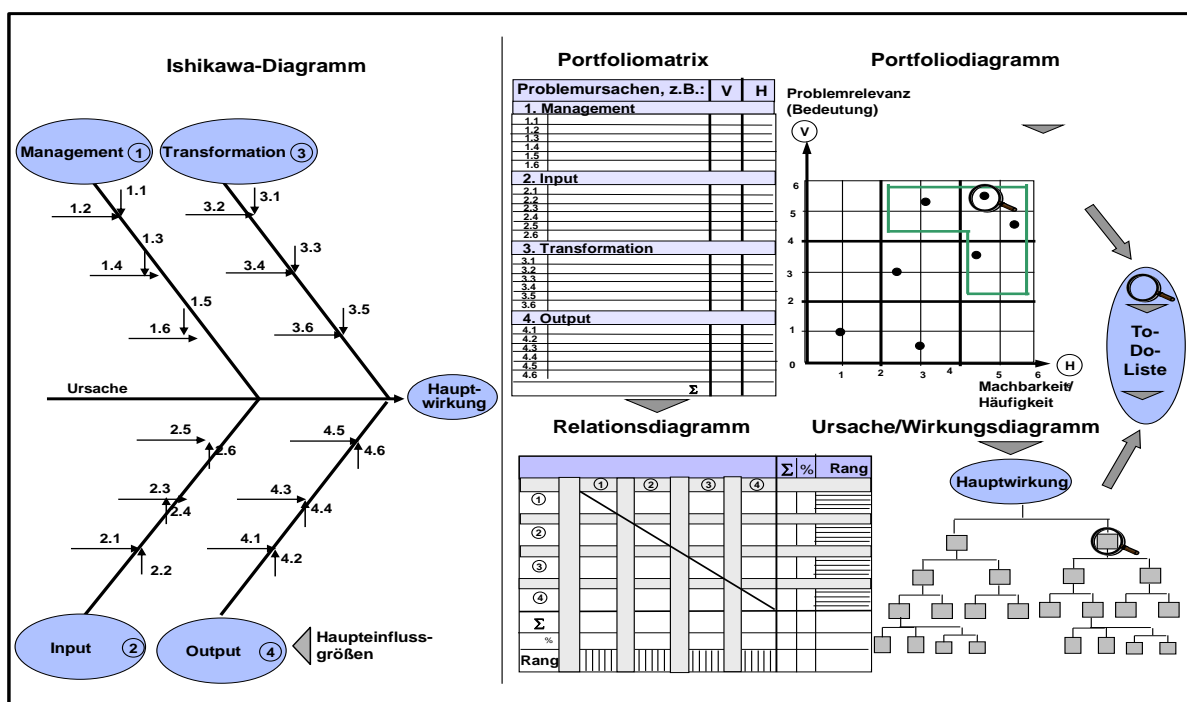


Abbildung 2: MITO-gestützte Ishikawa-Umsetzung

Die Auswertung der Portfolioanalyse in Phase 4 im MITO-Portfoliodiagramm zeigt dann, welche Ursachen primär beseitigt werden sollten. Das automatisch generierte Pareto-Diagramm gibt dafür eine Prioritätsreihenfolge vor. Anschließend können dann aus der Ishikawa-Portfoliomatrix direkt die Ursachen in ein Relations-Diagramm übertragen werden, um weitere Analysen durchzuführen. Beispielsweise eine Beeinflussungs- oder auch Korrelationsanalyse. Hierbei wird deutlich, wie sich die

Ursachen gegenseitig beeinflussen und wo sie verstärkend oder dämpfend wirken. Die automatisch durchgeführte Rangberechnung ermöglicht eine Klasseneinteilung, z.B. nach ABC-Klassen oder auch eine Ursachen-Wirkungs-Kette abzubilden. Auf diese Weise wird eine methodenbezogene Vernetzung der einzelnen Ishikawa-Ursachen vorgenommen. Damit wird der bisher bei der Anwendung der Ishikawa-Analyse als Schwachpunkt lokalisierte Nachteil beseitigt, weil das Ishikawa-Diagramm selber diese Abhängigkeiten methodenbezogen nicht aufzeigen kann.

Weiter werden in Phase 4 dann in der Gruppe systematisch Lösungsideen gesammelt und gleich in einer Zuordnungsmatrix in System hinterlegt. Hierbei kann die Methode des morphologischen Kastens oder eine Komplexitätsanalyse verwendet werden. Der Unterschied zur herkömmlichen Lösungsauswahl besteht wieder darin, dass der Anwender nicht nach einem Kriterium die Auswahl oder Zuordnung vornimmt, sondern mehrdimensional. Die Vorgehensweise bei der Anwendung dieses morphologischen Kastens mit dem MITO-Methoden-Tool wird in fünf Schritten vorgenommen. Diese 5 Schritte sind:

- Problemdefinitionen
- Auswahlparameter bestimmen
- Ausführung definieren
- Kombinationen bewerten
- Optimale Alternative auswählen

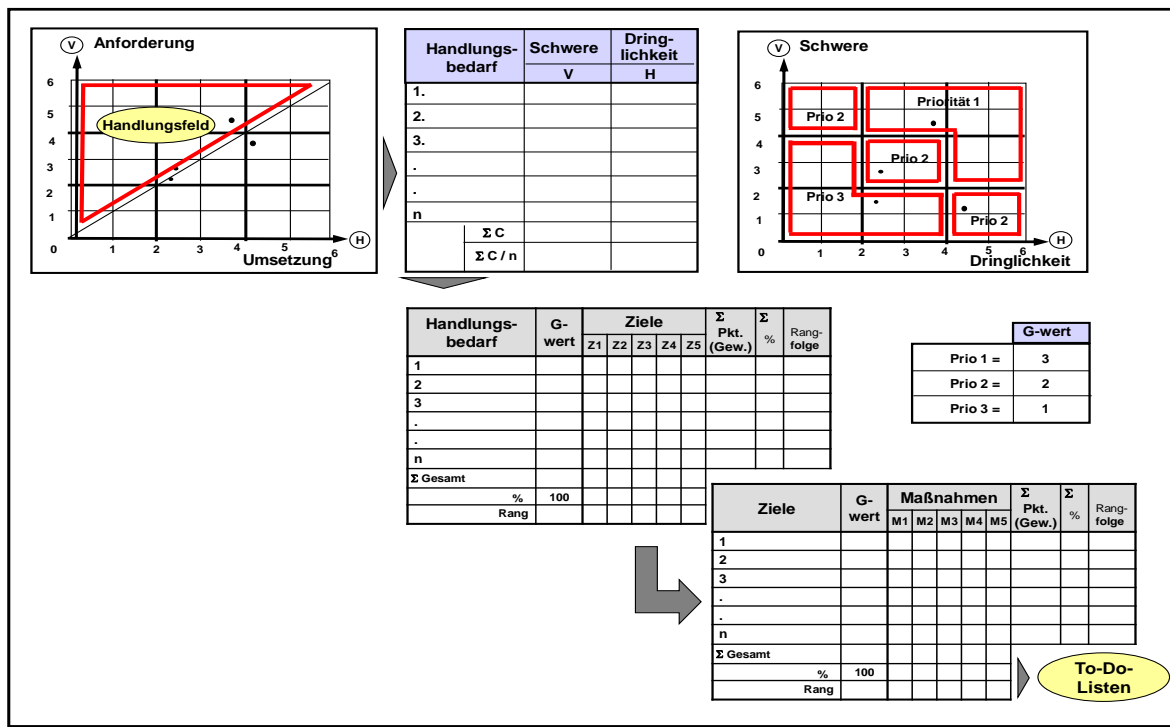
Für die Umsetzung dieser fünf Schritte wird die MITO-Portfoliomatrix wie folgt eingesetzt. Ausgangspunkt ist die Problemdefinition, d. h. die Vorgabe der Zielsetzung. Hierfür werden die Lösungs- bzw. Auswahlparameter als Schritt 2 bestimmt. Diese Auswahlparameter sind die einzelnen Cluster innerhalb der Portfoliomatrix. Zu jedem Cluster werden dann die einzelnen Ausprägungen definiert, die eine Problemlösung darstellen könnten. Bei Bedarf sollte in Schritt 3 die übergeordnete Lösungsdurchführung oder etwaige Lösungsrestriktion festgelegt werden. Anschließend werden in Schritt 4 diese möglichen Lösungen nach unterschiedlichen Bewertungsvarianten betrachtet. Bewertungsvarianten sind beispielsweise Aufwand/Nutzen, Bedeutung/Machbarkeit oder auch Wichtigkeit/Dringlichkeit. Der Anwender kann auch noch weitere Bewertungsvarianten auswählen. Nach dieser Bewertung mit den Noten 1-6 werden dann die Ergebnisse der Bewertungen in einem Portfoliodiagramm grafisch abgebildet. Auf diese Weise lässt sich dann leicht die optimale Alternative in Schritt 5 auswählen.

In Phase 5 können jetzt in Form einer Nutzwertanalyse ebenfalls wieder zweidimensional mögliche Lösungsalternativen übergeordnet analysiert und bewertet werden. Aufgrund der mehrdimensionalen Betrachtung erhält der Anwender ein sehr viel genaueres Bild über die Lösungsalternativen, als wenn er nur eine eindimensionale Bewertung z. B. nach „geeignet oder nicht geeignet“ vornimmt.

Wenn sich das Team für eine bestimmte Lösungsalternative entscheiden hat, beginnt in Phase 6 die Maßnahmenableitung in Form einer Kaskadenbildung. Hierbei wird die Lösungsalternative mit den in Phase 2 vorgegebenen Zielen und den möglichen Maßnahmen kaskadenförmig miteinander verknüpft. Abbildung 3 zeigt dafür ein Beispiel. Die Ergebnisse dieser Verknüpfung werden über einen Relationsbaum grafisch abgebildet.

Anschließend werden in Phase 7 für die einzelnen Zielsetzungen die to-do-Listen mit den zugeordneten Maßnahmen systemunterstützt erstellt. Hierbei ist optional auch immer noch eine Aufwand/Nutzung-Betrachtung ebenfalls wieder portfoliobezogen möglich.

Den Abschluss der KVP-Sitzung bildet in Phase 8 eine Ergebnisevaluierung. Hierfür liegt ebenfalls bereits eine Standard-Checkliste vor. Aus der gruppenbezogenen Auswertung dieser KVP-Sitzungsevaluierungs-Checkliste lassen sich Ansatzpunkte zur Verbesserung ableiten. Es geht aber auch bereits im MITO-Methoden-Tool eine große Anzahl von Schwachstellen-Audit-Checklisten, z. B. 5 A/5 S/8 D und weitere KVP-Checklisten, die als Einstieg bei den Workshopsitzungen in Bezug auf einen vorher ausgewählten Prozess sofort Anwendung finden können.



Q-Meth-344.PPT

Abbildung 3: MITO-bezogene Handlungsbedarfs-, Ziel- und Maßnahmenableitung

3. Zusammenfassung

Das hier vorgestellte MITO-gestützte Vorgehensmodell zur KVP-Umsetzung dient der Verankerung des KVP-Prozesses in der Organisation und soll im Schwerpunkt das Methodenkompetenz-Management als Führungsinstrument etablieren.

Ziel dieses Methodenkompetenz-Management ist es, die persönlichkeits- und lernförderliche Qualifizierung der Mitarbeiter zur Selbstoptimierung der Arbeitsprozesse anzustreben bzw. zu unterstützen. Dafür muss die Führung die Ziele setzen und die Maßnahmen für die Umsetzung vorgeben. Hierfür ist aber auch eine Vorbildfunktion des Managements nötig. Es hat natürlich immer schon vorher Methodenkonzepte gegeben, wie z. B. Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) oder das Industrial Engineering, trotzdem ist das Ergebnis einer aktuell von der IFaA durchgeführten Studie unter wissenschaftlicher Begleitung der Universität Kassel und des KfV-Instituts für Technologie (KID) unter der Bezeichnung „Widerstandsfähigkeit von Unternehmen der M & E Industries“, dass kaum ein Unternehmen unternehmensübergreifende Managementinstrumente besitzt, die eingesetzt werden. Nur 3% der Betriebe haben ein unternehmensübergreifendes strukturiertes Vorgehen zum Beispiel in Krisensituationen. Damit ist auch klar beantwortet, dass bisher in den Unternehmen ein zielführendes Methodenkompetenz-Management nicht existiert. Mit dem oben erläuterten MITO-Methoden-Framework wird jetzt ein Instrumentarium angeboten, das dieses grundsätzliche Defizit beseitigt.

Dieses MITO-Methoden-Tool erleichtert die Innovationen und Effizienz, vermittelt den Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln. Die steigende Komplexität wird über Methodenkompetenz beherrschbar, die Produktivität steigt aufgrund einer hohen Motivation der Mitarbeiter, die ihre eigenen Ideen am Arbeitsplatz realisieren. Dies allerdings in prozessorientierten und nicht funktionsorientierten Strukturen, um eben selbstbestimmt die Arbeiten durchzuführen.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE
 Schützenallee 1, 30519 Hannover,
 Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,
 eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de
 Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, , UST-ID: DE 115 464 106