



Rudolf Wartmann¹

KVP und PDCA – 7 Buchstaben mit einem grossen Potenzial

KVP beschreibt die stetige, also kontinuierliche Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität in kleinen Schritten. Mit der folgenden Auslegung möchte ich erreichen, dass möglichst viele Labormitarbeiter*innen sich mit diesen beiden herausragenden Standardmethoden für Unternehmen auseinandersetzen und an ihrem Arbeitsort implementieren. Das bedeutet jedoch auch: Labormitarbeiter*innen verstehen die Kultur und die Philosophie von KVP und PDCA. Sie versuchen, diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen zu etablieren und zu pflegen. Mit den ersten Erkenntnissen gestalten sie als Mitarbeiter*innen einen lebendigen Verbesserungsprozess in ihrem Unternehmen aktiv mit. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie wird die Motivation, dass die Methode auch längerfristig angewendet wird, heraufsetzen.

Erfolg ist keine Konstante, die bestehen bleibt, nachdem sie einmal erreicht wurde. Vielmehr benötigt es ständige Veränderungen, Anpassungen und Optimierungen, um langfristig erfolgreich zu sein. Leider halten sich viele lieber an die Redewendungen Never change a running system oder If it ain't broke, don't fix it. Oder andersrum gesagt: Die Dinge werden einfach so belassen, wie sie sind – solange es keine grossen Probleme gibt.

Kein KVP ohne PDCA

PDCA ist vielen auch unter den Begriffen Demingkreis oder Shewhart-Zyklus bekannt. Im Qualitätsmanagement stellt PDCA ein wichtiges Basiskonzept dar, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten. Dies gilt sowohl für die Entwicklung von Produkten als auch für die Analyse von Fehlerursachen und Prozessverbesserungen.

PDCA ist eine Abkürzung und steht für Plan-Do-Check-Act. Übersetzt bedeutet dies Planen-Ausführen-Überprüfen-Anpassen. Mag etwas kompliziert klingen, doch lässt sich dieses Prinzip sehr einfach und überall, also in jeder Branche und jedem Unternehmensbereich, einsetzen.

Der PDCA-Zyklus sorgt für einen fortlaufenden Prozess der Verbesserung und kann in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Er hilft dabei, Situationen zu analysieren, Potenziale zu erkennen und daraus Handlungen und Möglichkeiten der Optimierung abzuleiten (siehe Abbildung 1 + 2).

Um den PDCA-Zyklus wirkungsvoll einzusetzen, kann das folgende Vorgehen gewählt werden:

Plan: Im Rahmen des Plans wird zunächst das Thema festgelegt und die Situation beschrieben. Der IST-Zustand wird genau beschrieben und wenn möglich dokumentiert, um damit später die tatsächlichen Verbesserungen nachvollziehbar belegen zu können.

Do: In der Do-Phase wird die Lösung oder werden die Lösungen probeweise umgesetzt. Hierbei sind das pragmatische Denken und Handeln der Beteiligten gefragt. In dieser Phase kann es durchaus sinnvoll sein, mit Provisorien zu arbeiten, die, wenn sich die Umsetzung nicht bewährt, leicht verändert oder rückgängig gemacht werden können.

Check: In der nachfolgenden Check-Phase werden die Ergebnisse der Umsetzung überprüft. Die eingetretene Veränderung wird am vorherigen Zustand und am gewünschten SOLL-Zustand gemessen und dokumentiert, dabei zeigt es sich, ob die in der Planungsphase erhobenen Daten ausreichend sind, um die Veränderungen festzustellen.

Act: Hat jedoch die neue Vorgehensweise noch Mängel, wird sie in der Act-Phase optimiert und danach als verbindlicher Standard visualisiert und kommuniziert. Hat die Verbesserung jedoch wieder ein Potenzial für weitere Optimierungen, beginnt der PDCA-Zyklus wieder bei Plan.

¹ Rudolf Wartmann, Berater im Gesundheitswesen, Wettingen

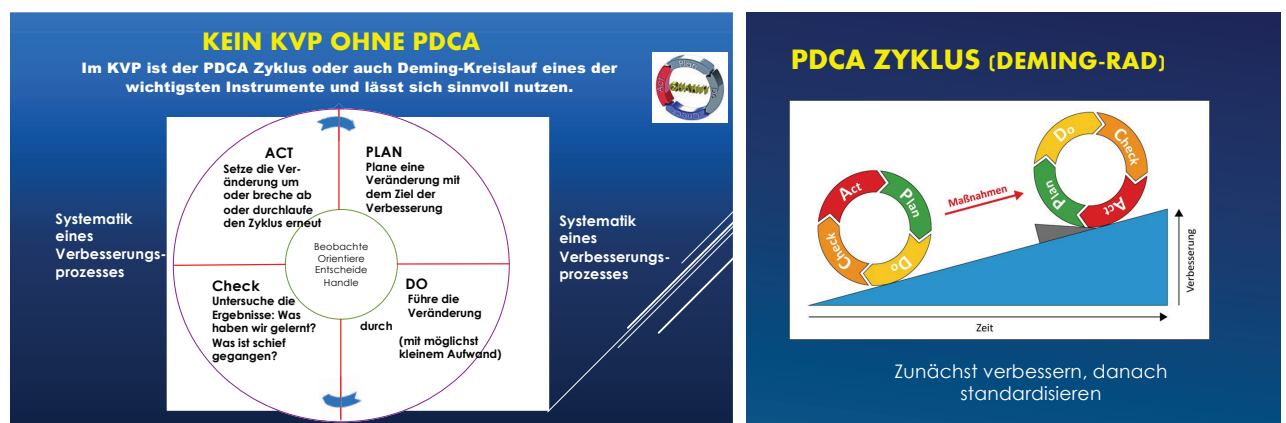
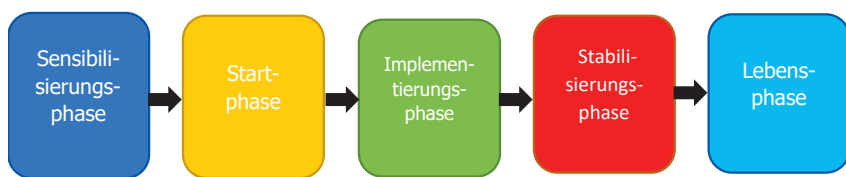


Abbildung 1 + 2: Der PDCA-Zyklus beschreibt vier zentrale Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Damit wird im Unternehmen eine stetige Verbesserung der Prozesse und Abläufe verfolgt mit dem Ziel, die Effizienz, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit des Unternehmens zu verbessern.

Das 5-Phasen-Modell zur Einführung von KVP



Definition und Ursprung von KVP

Beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt es sich um eine gelebte Unternehmensphilosophie, die die Mitarbeiter einbezieht. Im Zentrum steht die anhaltende Qualitätsverbesserung von Produkten, Prozessen und Servicequalität bzw. die Weiterentwicklung der gesamten Organisation in einfachen und kurzen Schritten, die in der Regel auch in geringen Zeiträumen realisiert werden können. Durch den KVP werden die Mitarbeiter veranlasst, sich mit der Gestaltung und mit der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit auseinanderzusetzen. Das Ziel ist, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen intensiv in die unternehmerischen Gestaltungsprozesse miteinzubeziehen. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter den kontinuierlichen Verbesserungsprozess nicht nur lernen, sondern auch akzeptieren. Nach einer erfolgreichen Weiterbildung oder Schulung über den KVP ist es wichtig, dass das Gelernte nicht nur kurzfristig angewendet wird, sondern dass dieser Prozess einen anhaftenden Platz in der Unternehmenskultur einnimmt. Am Schluss dieses Artikels erfolgt ein Hinweis auf ein pragmatisches Instrument, das den KVP unterstützen kann. Der Begriff KVP stammt aus Japan und wurde ursprünglich für die Serienfertigung der Automobilbranche entwickelt. Durch die ständige Verbesserung der Prozess, sollten Vorteile bei der Effektivität und eine Steigerung der Qualität erreicht werden, die Kostensenkung steht nicht im Vordergrund. Der KVP hat sich aber auch bereits in anderen Bereichen bewährt. So wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess mittlerweile auch im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich angewandt. Gemäss der Philosophie des KVP, im Japanischen auch KAIZEN genannt, steht nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise Optimierung/Perfektionie-

rung der Qualität des Produkts, der Dienstleistung und der Prozesse im Fokus!

Ziele des KVP

Ziel von KVP ist es nicht nur, Ideen zu finden, vielmehr geht es darum, diese möglichst schnell umzusetzen. Nur so können übergeordnete Ziele aller KVP-Bemühungen erreicht werden, zum Beispiel:

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Kundenzufriedenheit verbessern
- Erfolgssicherung für die Zukunft
- Sicherung der Arbeitsplätze
- die richtigen Dinge tun und diese Dinge richtig tun
- Verschwendung vermeiden
- Qualität verbessern
- Ausschuss verringern
- Schwachstellen beseitigen
- unnötige Arbeiten eliminieren
- Arbeitsmethoden weiterentwickeln
- Kostenmanagement optimieren

Wichtig bei der kontinuierlichen Verbesserung ist, dass sämtliche Prozesse und Tätigkeiten immer wieder auf den Prüfstand kommen. Jeder einzelne Mitarbeiter muss sich jeden Tag aufs Neue die Frage stellen: Was kann verbessert werden? Und jeder einzelne Mitarbeiter ist aufgefordert, selbst Massnahmen zur Verbesserung zu ergreifen. So wird KVP im Denken der Mitarbeiter verankert und Teil der Unternehmenskultur (siehe Abbildung 2).

Fazit von KVP

Durch die Mitgestaltung der Mitarbeiter*innen werden die Verbesserungen als ein wichtiger Erfolgsfaktor vom Unternehmen gesteigert. Wenn Mitarbeiter*innen zu neuen Ideen angehört werden, ihre Optimierungsvorschläge einbringen dürfen, am Entscheidungsprozess beteiligt sind sowie selbstständig neue Ideen anregen, dann entsteht eine Kultur, die die Wettbe-

PAC & PDCA

Le processus d'amélioration continue (PAC) implique une amélioration permanente de la qualité des produits, des processus et des services par petites étapes. Pour établir et entretenir un PAC au sein d'une entreprise, il faut comprendre la philosophie de la culture du PAC et de la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) et se l'approprier. Les collaborateurs/-trices participent à l'organisation d'un processus d'amélioration vivant à partir des premiers constats établis. Dans la gestion de la qualité, la méthode PDCA constitue un concept de base important pour garantir un processus d'amélioration continue. Cela vaut non seulement pour le développement de produits, mais aussi pour l'analyse des causes d'erreur et les améliorations de processus. Cette méthode, dont le nom signifie en français «planifier, faire, contrôler, agir», aide à analyser les situations, identifier des potentiels et définir sur cette base des actions à entreprendre et des possibilités d'optimisation (voir illustration 1). L'objectif du PAC est de trouver des idées et de les mettre le plus rapidement possible en œuvre. Ce n'est qu'ainsi que l'objectif ultime de tous les efforts déployés dans le cadre du PAC pourra être atteint. Il peut par exemple s'agir d'améliorer la compétitivité, de satisfaire la clientèle, d'éviter le gaspillage, d'éliminer les points faibles, de perfectionner les méthodes de travail ou de gérer les coûts.

En impliquant le personnel du laboratoire dans l'organisation du PAC, les améliorations deviennent un important facteur de réussite. Consulter les collaborateurs pour obtenir de nouvelles idées, prendre en considération leurs propositions et leur permettre de participer au processus de décision permet le développement d'une culture qui assure la compétitivité et améliore durablement la réussite de l'entreprise (voir illustration 2). Les domaines dans lesquels un PAC peut être mis en œuvre sont illimités: produits, services, processus, activités, technique, postes de travail – tout peut être amélioré.

La réussite n'est jamais acquise. Il faut procéder en permanence à des changements, des adaptations et des optimisations pour qu'elle soit durable.

wettbewerbsfähigkeit sichert und den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern.

Für KVP gibt es keine Beschränkungen in Bezug auf den Anwendungsbereich: Produkte, Services, Prozesse, Tätigkeiten, Technik, Arbeitsplatz – alles kann verbessert werden.

Für KVP gibt es kein Ende – Verbesserungen sind immer möglich.

Es spielt keine Rolle, wie eine Verbesserung erreicht wird, entscheidend ist das Resultat, der Nutzen oder der Mehrwert und nicht die Vorgehensweise.