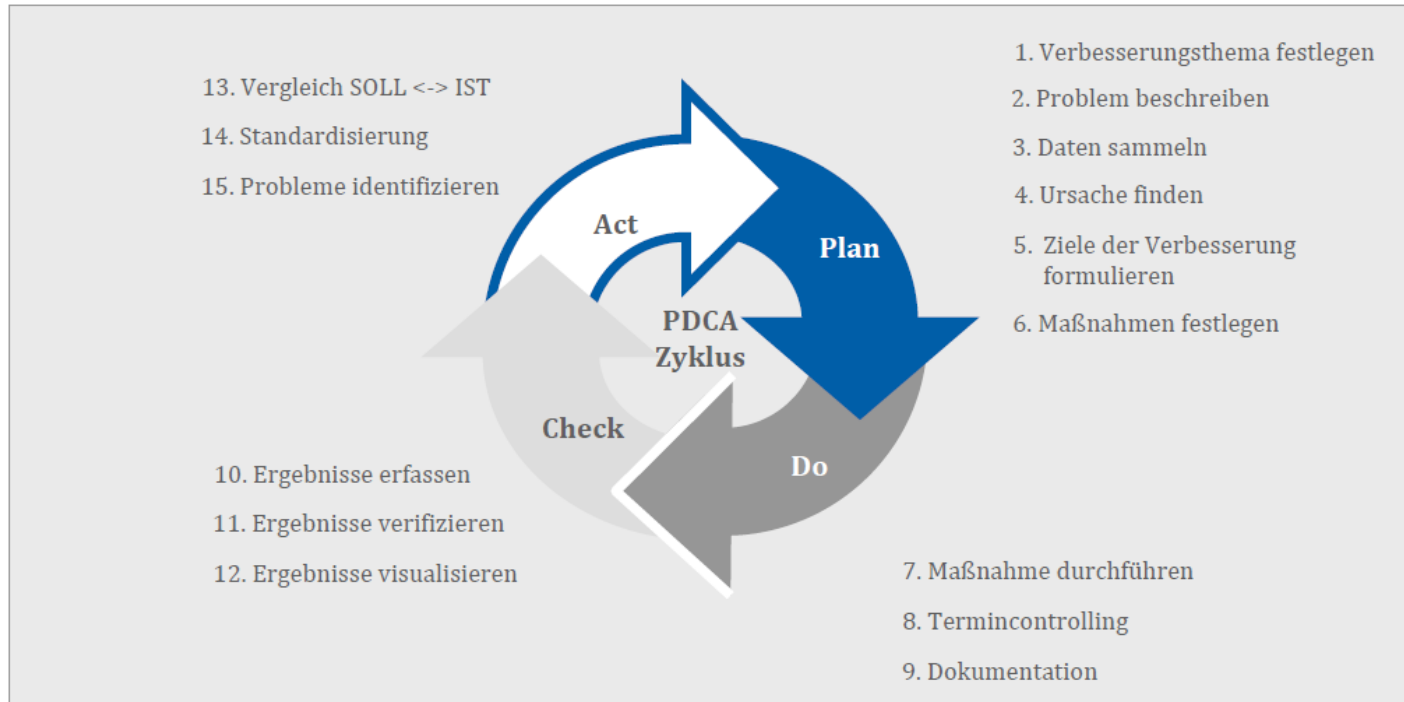


LEAN MANAGEMENT für Produktion

PDCA - Systematisches Problemlösen

Der PDCA-Zyklus

Das KVP-Konzept ist eine systematische Vorgehensweise des Planens, Durchführens, Checkens und Agierens (engl.: Plan, Do, Check, Act).



Der PDCA-Zyklus oder auch Deming-Zyklus ist ohne Anfang und Ende zu verstehen und steht für eine immer wiederkehrende Abfolge der vier Teilschritte.

PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus ist eine Projektmethode/Problemlösungsmethode bestehend aus den vier Elementen:

- Plan:** Problemdefinition, Ziele bestimmen, Ist-Situation beachten, Analyse und Lösungsansätze
- Do:** Lösungsansätze umsetzen (Hypothesen und Hypothesentest).
- Check:** Evaluieren, ob das Gewünschte erreicht wurde und implementieren (Evaluierung der Hypothese).
- Act:** Prüfen der Zielerreichung und Standardisierung, wenn nötig neues PDCA!

Plan-Phase: Probleme definieren und abgrenzen

Beschreibe das Problem so klar wie möglich!

Dabei werden Fragen beantwortet wie:

- Seit wann gibt es das Problem?
- Was genau ist das Problem?
- Wo tritt es auf?
- Welche Bereiche sind betroffen?
- Wer muss im Team sein, welche Teammitglieder werden benötigt, um zu einer optimalen Problemlösung zu gelangen?
- Was soll betrachtet, was soll ausgeschlossen werden?

Plan-Phase: Ist-Situation feststellen, Kundenanforderungen definieren und messen

Wer ist der Kunde?

Dabei geht es nicht nur um die externen, sondern auch um die internen Kunden.

Was will der Kunde?

Wie lassen sich die Erwartungen und Wünsche der Kunden spezifizieren und in messbare Parameter kleiden?

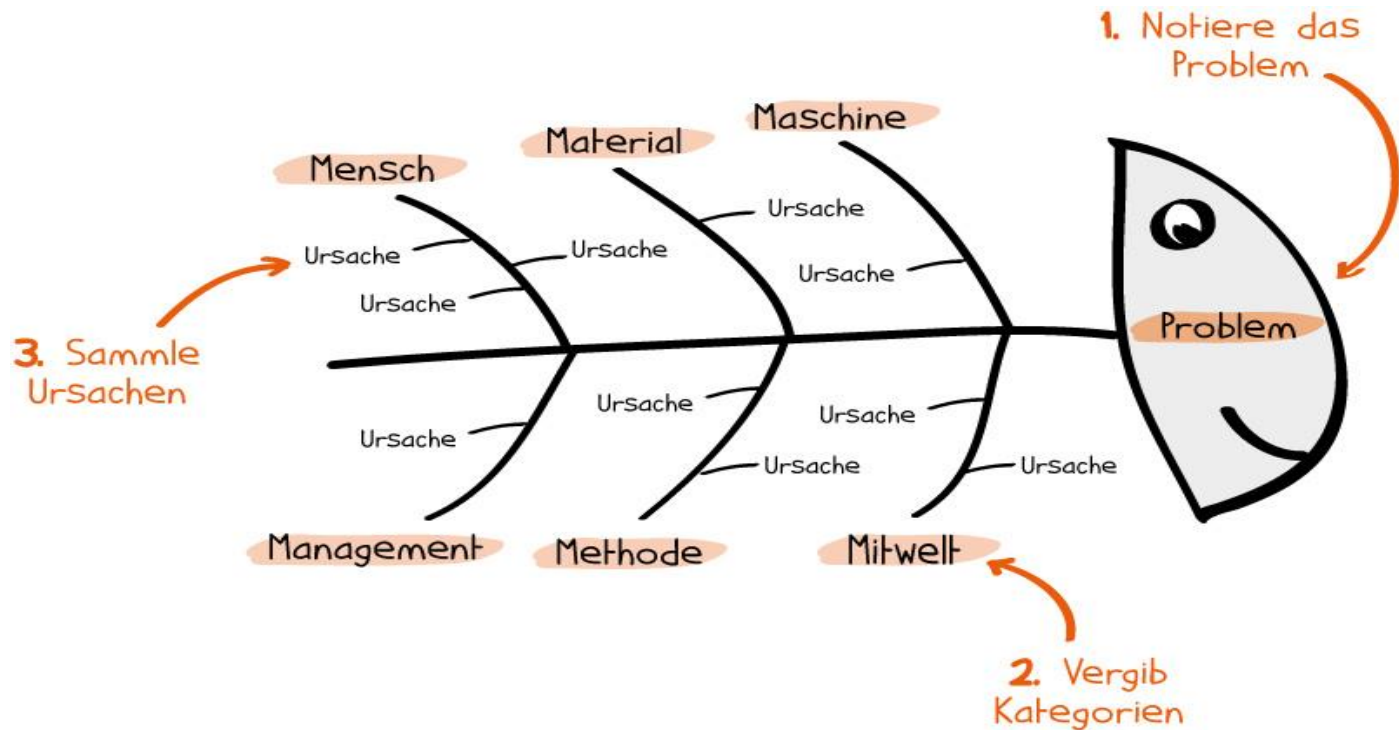
Welche Daten zur Bewertung der Prozessleistung müssen erhoben werden, um zu prüfen, wie gut der Prozess die Kundenanforderungen erfüllt?

Gibt es Trends bzw. ZDF zum Problem?

Plan-Phase: Ursachen feststellen und bewerten

URSACHEN FESTSTELLEN

In der Praxis scheitern viele Versuche, Produktionsprobleme und andere Herausforderungen zu lösen daran, dass nur an den Symptomen „herumgedoktert“ wird. Beim vorgestellten PDCA-Kreislauf wird daher viel „Hirnschmalz“ auf die Ursachenfindung und die Analyse der wahren und wirklichen Ursachen verwendet.



Plan-Phase: Lösungen definieren und bewerten, Änderung planen

In der Plan-Phase geht es um die Erarbeitung von Lösungen und deren Bewertung: Welche Lösungen sind die Besten?

- Werkzeuge, wie z.B. Nutzwertanalyse, können verwendet werden, um die beste Lösung auszuwählen.
- Die Plan-Phase endet mit der Erarbeitung von Maßnahmen.
- Es ist unabdingbar, die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu prüfen.
- Die Maßnahmen nach der SMART-Methode umsetzen.

Achtung: Keine Insellösungen wählen!

Do-Phase: Lösungsansätze beschreiben

In der Do-Phase werden die notwendigen Maßnahmen beschrieben und vorbereitet.

- Verantwortlichkeiten für die Umsetzung bestimmt
- Termine festgelegt
- Kosten abgeschätzt
- Schulungsmaßnahmen durchgeführt
- Mitarbeitende in die Lage versetzen, Probleme frühzeitig zu erkennen, Maßnahmen problemlösungsorientiert umzusetzen und neue Standards zu formulieren.

Wichtig: Vorhandene Widerstände erkennen und mit den Mitarbeitenden, von denen diese Widerstände ausgehen, konstruktive Gespräche führen.

Check-Phase: Evaluieren, ob das Gewünschte erreicht wurde und implementieren

In der Check-Phase erfolgt die Auswertung der Testergebnisse.

Neben der Festlegung des Soll-Prozesses kommt es zur Einführung des neuen Standards. Die Überwachung des Standards mithilfe der Kennzahlen ist nötig, da möglicherweise aus dieser Überprüfung der Schluss gezogen werden muss, dass eine weitere Optimierung notwendig ist.

- Haben wir die gewünschte Verbesserung erreicht?
- Sind Zusatzmaßnahmen nötig?
- Wurde das Ziel erreicht: „Ja oder Nein“?

Act-Phase: Zielerreichung und Standardisierung prüfen

Ablauf der Act-Phase:

- Wenn die Maßnahmen in der Check-Phase positiv bewertet wurden, wird die gefundene Lösung zum Standard gemacht. Alle Beteiligten werden informiert.
- Haben sich die Maßnahmen nicht bewährt, erfolgt ein erneuter Durchgang des PDCA mit der Frage: **Warum haben die Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg geführt?**
- Die Dokumentation gestaltet die Problemlösung nachvollziehbar.
- Die Ergebnisse machen auch bisher unbeteiligten Mitarbeitenden Mut, ebenfalls den angestrebten Weg der systematischen Problemlösung einzuschlagen.
- Für die Dokumentation hat sich das sogenannte PDCA-A3-Formular bewährt.

Zusammenfassung

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist keine EINMALIGE METHODE. Vielmehr ist es eine Philosophie, die eine grundlegende Veränderung der Verhaltensweise im täglichen Arbeitsleben darstellt. Nur eine regelmäßige Bereitstellung von Zeit und Ressourcen für die kontinuierliche Verbesserung führt zu einer Nachhaltigkeit.

