

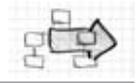
# Das Glossar der Problemlösungshilfen

## Konzepte und Methoden

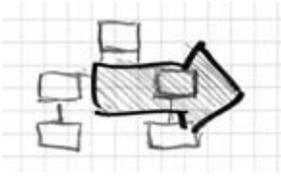
von *Oliver Scholtz*

Dieses Glossar beschreibt kurz und prägnant annähernd 100 Problemlösungshilfen. Unternehmen, die ein Produktionssystem erfolgreich eingeführt haben, setzen nicht alle ein, sondern wählen aus diesem Pool aus. Da wir Ihnen einen Überblick vermitteln wollen, schließen sich detaillierte Lehrbuchbeschreibungen zur Funktionsweise und zum Aufwand bzw. Nutzen aus. Wir skizzieren, was die Problemlösungshilfen darstellen. Auf die Beschreibung, wie sie funktioniert, haben wir bewusst verzichtet – dies würde ein eigenes Buch füllen.

- 10 Grundregeln des KVP, 218
- „5 Warums“, 221
- 5A-Methode, 223
- 5S-Methode, 223
- 5W2H-Methode, 219
- 7 Arten der Verschwendung, 218
- 7W-Methode, 219
- 8D-Methode, 212
- Andon-Boards, 224
- Audits, 217
- Außerbetrieblicher Routenverkehr (gemischte Ladung), 211
- Autonomation, 216
- Brainstorming und Brainwriting, 214
- Datensammelblatt, 213
- Direktbelieferung der Linie, 211
- Ein-Lager-Strategie, 208
- Ein-Punkt-Schulungen, 217
- Einschbare Nacharbeitszonen, 224
- Entgeltsysteme, 203
- Erstunterweisung für neue Mitarbeiter, 204
- Etikettensystem, 210
- Expertengetragener KVP, 219
- Farbliche Kennzeichnungen, 224
- Fehlersammelkarte, 213
- Fehlersammelkarte, 213
- Fertigungsinsel, 201
- Festgelegte Wartungsrhythmen und Dokumentation, 223
- (FIFO) First In/First out, 207
- Fischgräten-Diagramm, 215
- Flexible Arbeitszeitmodelle, 202
- Flussdiagramm, 215
- Ganzheitliche Anlagenbetreuung, 216
- Gerahmte Stellplätze, 223
- Golfballsystem, 211
- Grafische Ablaufanalyse, 220
- Grenzmuster, 215
- Gruppenarbeit, 201
- Gruppengespräche, 202
- Gruppensprecher, 201
- Gruppentafel, 202
- Histogramm, 213
- Info-Wände, 203
- Innerbetrieblicher Routenverkehr (gemischte Ladung), 211
- Isolierte Insel, 207
- Jidoka, 216
- Just in Sequence (JIS), 208
- Kanban, 209
- Kanbanreihenfolgetafel, 210
- Kennzahlentafeln, 202
- Kennzeichnungen und Beschriftungen, 223
- Kleine Ladungsträger, 207
- Kommissionierstation, 208
- Korrelationsdiagramm, 214
- Kostenstellen-Tafel, 204
- Krankenrückkehrgespräch, 204
- KVP-Fragestellungen, 218
- KVP-Lösungsblatt, 220
- KVP-Werkstatt, 221
- KVP-Workshop, 219
- Leistungsstandards, 203
- Lerninseln, 203
- Maschinenstopp, 215
- Mini-Factory, 201
- Mitarbeitergetragener KVP, 219
- One Piece Flow, 206
- Optische und akustische Gestaltungsmaßnahmen, 224
- Pareto-Analyse, 214
- Poka Yoke, 216
- Problem-Lösungs-Blatt, 221
- Problemlösungsprozess, 212
- Problemspeicher, 220
- Problem-Verfolgungs-Blatt, 221
- Produktionsnivellierung und -glättung, 205
- Produktmix, 205
- Produktorientiertes Layout, 206
- Prozess-FMEA, 217
- Prüfmittelüberwachung, 218
- PTCA-Zyklus (PDCA), 220
- Qualifizierung, 203
- Qualifizierungsmatrix, 202
- Qualitätsalarm, 215
- Qualitätsfähigkeitskennzahlen, 217
- Qualitätsregelkarte, 213
- Qualitätsregelkreise in der Produktion, 212
- Qualitätsstopp, 215
- Qualitätsvereinbarungen, 218
- Qualitätszirkel, 212
- Reißleine, 224
- Rotation, 202
- Schnelles Umrüsten, 208
- Sequenzielle Reihenfolge, 205
- SMED, 208
- Standardarbeitsblätter, 222
- Standardisierte Einrichtungen, 222
- Standardisierte Abläufe bei Qualitätsproblemen, 223
- Standardisierte Arbeitsplatzdokumentation, 222
- Standardisierte Schichtübergabe, 222
- Standardisierter Materialbestand, 222
- Stellenbeschreibung, 204
- Stratifizierung, 215
- Streudiagramm, 214
- Supermarkt, 210
- Taktungstafel, 208
- Taktzeit, 205
- TPM (Total Productive Maintenance), 216
- U-Layout, 207
- Ursache-Wirkungs-Diagramm, 215
- Vor-Ort-Messungen, 222
- Warenhaus, 210
- Wertstromdesign, 211
- Zielvereinbarung, 203
- Zyklustabelle, 206



## Das Handlungsfeld Prozess- und Arbeitsorganisation



### Mini-Factory

Die Fabrik in der Fabrik

Dieses Konzept verankert die Prozess- und Kundenorientierung in der Aufbauorganisation. Im Prinzip wird das Inselkonzept auf alle Ebenen des Unternehmens ausgeweitet. Ausgehend von den Geschäftsprozessen werden integrierte Unternehmensbereiche geschaffen. Auf diese Weise werden Schnittstellen in der Bearbeitung des Geschäftsprozesses minimiert, im Idealfall bearbeitet jede Mini-Factory einen gesamten Geschäftsprozess. Um auch Schnittstellen in den Entscheidungsflüssen zu minimieren, organisieren sich Mini-Factories dezentral selbständig, sie haben also weitgehende Entscheidungsbefugnisse und Ergebnisverantwortung. Mini-Factories erreichen Schnelligkeit durch kurze Wege, Flexibilität durch Transparenz, Gesamtverantwortung durch Schnittstellenminimierung und Motivation durch ganzheitliche Verantwortung.

### Fertigungsinsel

Komplettfertigung in kleinen Einheiten

Die Fertigungsinsel ist eine Form der Arbeitsorganisation innerhalb der Fertigung eines Betriebes und hat die Aufgabe, Produktteile oder Endprodukte möglichst in allen Herstellungsschritten zu fertigen. Die notwendigen Betriebsmittel sind räumlich und organisatorisch in der Fertigungsinsel zusammengefasst. Das Tätigkeitsfeld der dort beschäftigten Gruppe (→ Gruppenarbeit) trägt folgende Kennzeichen: Weitgehende Selbststeuerung der Arbeits- und Kooperationsprozesse, verbunden mit Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen im Rahmen betrieblicher Vorgaben, Verzicht auf

eine zu starre Arbeitsteilung und demzufolge eine Erweiterung des Tätigkeitsspielraums für den Einzelnen.

### Gruppenarbeit

Arbeitsprozesse verbessern

In gruppen- und teamorientierten Arbeitsformen übernehmen mehrere Personen gemeinsam die Aufgabe, ein Produkt, Teilprodukt oder einen Prozess vollständig zu bearbeiten. Die mit den Prozessen verbundenen Planungs-, Entscheidungs- und Prüfaufgaben werden in die Gruppe integriert. Mit diesen dezentralen Organisationseinheiten werden verschiedene Ziele verfolgt: Durch die Selbststeuerung dezentraler Einheiten sollen die Unternehmen gerade in der Auftragsbearbeitung flexibler werden und sich auf diese Weise stärker auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden ausrichten können. Durch die Ganzheitlichkeit und Überschaubarkeit (Verantwortung für den gesamten Prozess, inkl. Planung z.B. des Arbeitseinsatzes) der Aufgaben wird aufgabenbezogenes Lernen und KVP möglich. Auf Grund einer breiten Qualifikationsgrundlage (multi-skilling) sind die Gruppenmitglieder bei der Arbeitsausführung flexibler und können sich bei Schwierigkeiten oder Engpässen gegenseitig unterstützen.

### Gruppensprecher

Die Gruppe moderieren

Als Alternative zu Gruppenleitern können Gruppensprecher eingesetzt werden. Der Gruppensprecher ist ein Moderator. Er wird durch die Gruppe gewählt oder vom Unternehmen bestimmt. Der Gruppensprecher tritt als offizieller Sprecher der Gruppe nach außen auf. In der Regel gibt es für jede Gruppe zwei Sprecher, die die gesamte Gruppe mit allen ihren Mitgliedern vertreten. Der Gruppensprecher ist kein Vorgesetzter. Er hat keine disziplinarische Weisungsbefugnis und arbeitet als Gruppenmitglied in der Gruppe mit. Durch seine Rolle als Moderator und Sprachrohr beeinflusst er dennoch wesentlich die Qualität der Zusammenarbeit in der Gruppe. Die Implementierung eines festen Gruppensprechers (für einen gewissen Zeitraum) hat