



KAIZEN

**Der kontinuierliche
Verbesserungsprozess**

Begriffsdefinition

改
善

KAI = Veränderung, Wandel

ZEN = zum besseren

KAIZEN = Kontinuierliche Verbesserung

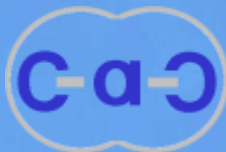
Historische Entwicklung

- Vor dem II. Weltkrieg: Qualität durch Inspektion – Qualität wird durch eigens dafür zuständige Personen geschaffen
- Ende des II. Weltkrieges: Weiterentwicklung des Qualitätsgedankens durch E. W. Deming und J. M. Juran
 - ⇒ Qualität hängt mit Produktionsprozess zusammen
 - ⇒ Fehlervermeidung & Vorbeugungsmaßnahmen
 - ⇒ Qualifikation & Motivation der Mitarbeiter
 - ⇒ Führt in Japan zu KAIZEN
- Ab 1946: Qualitätsprüfung mit Hilfe statistischer Methoden
- Ab ca. 1955: Qualitätssicherung durch Motivation der Mitarbeiter
- Ab ca. 1965: Qualitätsmanagement im gesamten Unternehmen ⇒ Ansätze zur Schaffung von Qualität, Fehlerverhütung statt Fehlerbeseitigung
- Heute: Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des Qualitätsniveaus im Unternehmen

Formen der Verschwendung

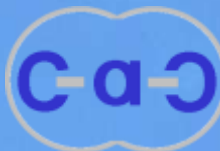
Verschwendung (Muda) durch

- Überproduktion
- Zeitverschwendung an der Maschine
- Verschwendung beim Teiletransport
- Verschwendung bei der Bearbeitung
- Verschwendung beim Umlauf
- Verschwendung bei den Bewegungen
- Verschwendung in Form fehlerhafter Teile



Zielsetzungen mit KAIZEN

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Rationalisierung und Kostensenkung
- Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter durch aktive Beteiligung am Unternehmensgeschehen
- Aktivierung und Einbindung der Mitarbeiter im Unternehmen aktiv am Verbesserungsprozess teilzunehmen
- Zielsetzung erfolgt in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern
- Starke Identifikation der Belegschaft mit dem Betrieb durch Motivation zur Eigeninitiative
- Verbesserung des zwischenmenschlichen Miteinanders, größere Befriedigung in der Arbeit und Steigerung des Arbeitserfolges
- Erhöhung der Produktivität und Senkung der Personalkosten – Kostensenkung durch Abschaffung jeglicher Form der Verschwendung
- Einsparung von Ressourcen – Verbesserung der Produktivität
- Focus der KAIZEN Strategie auf
 - ⇒ Kunden
 - ⇒ Mitarbeiter
 - ⇒ Prozesse





Das KAIZEN Konzept

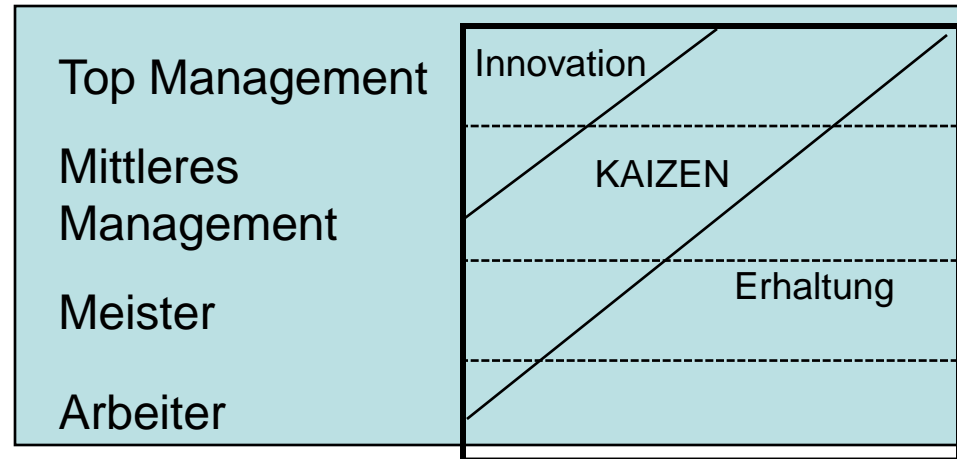
Der KAIZEN-Schirm



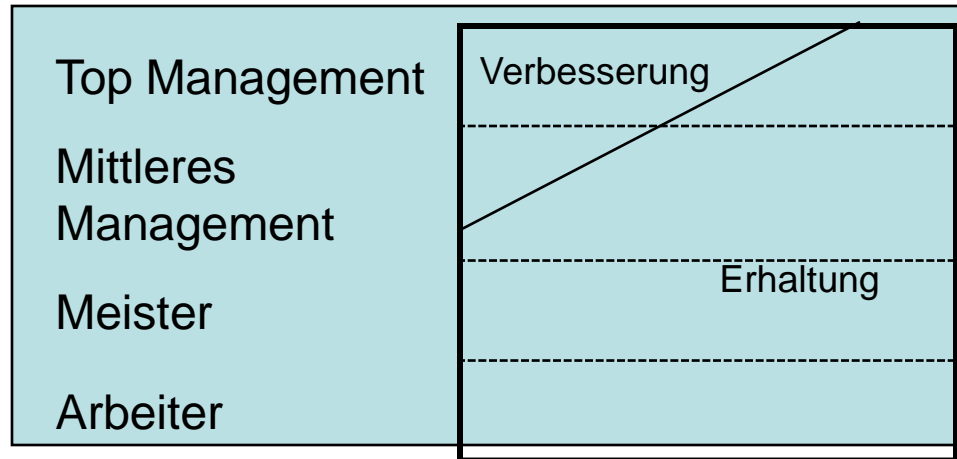
- Kundenorientierung
- TQC (Umfassende Qualitätskontrolle)
- Mechanisierung
- QC (Qualitätskontroll-Zirkel)
- Vorschlagswesen
- Automatisierung
- Arbeitsdisziplin
- TPM (Umfassende Produktivitätskontrolle)
- Kanban
- Qualitätssteigerung
- Just-in-time
- Fehlerlosigkeit
- Kleingruppenarbeit
- Kooperation der Managementebenen
- Produktivitätssteigerung
- Entwicklung neuer Produkte

KAIZEN & Management

**Prozessorientiertes
Denken vs.
Ergebnisorientierter
Sichtweise**

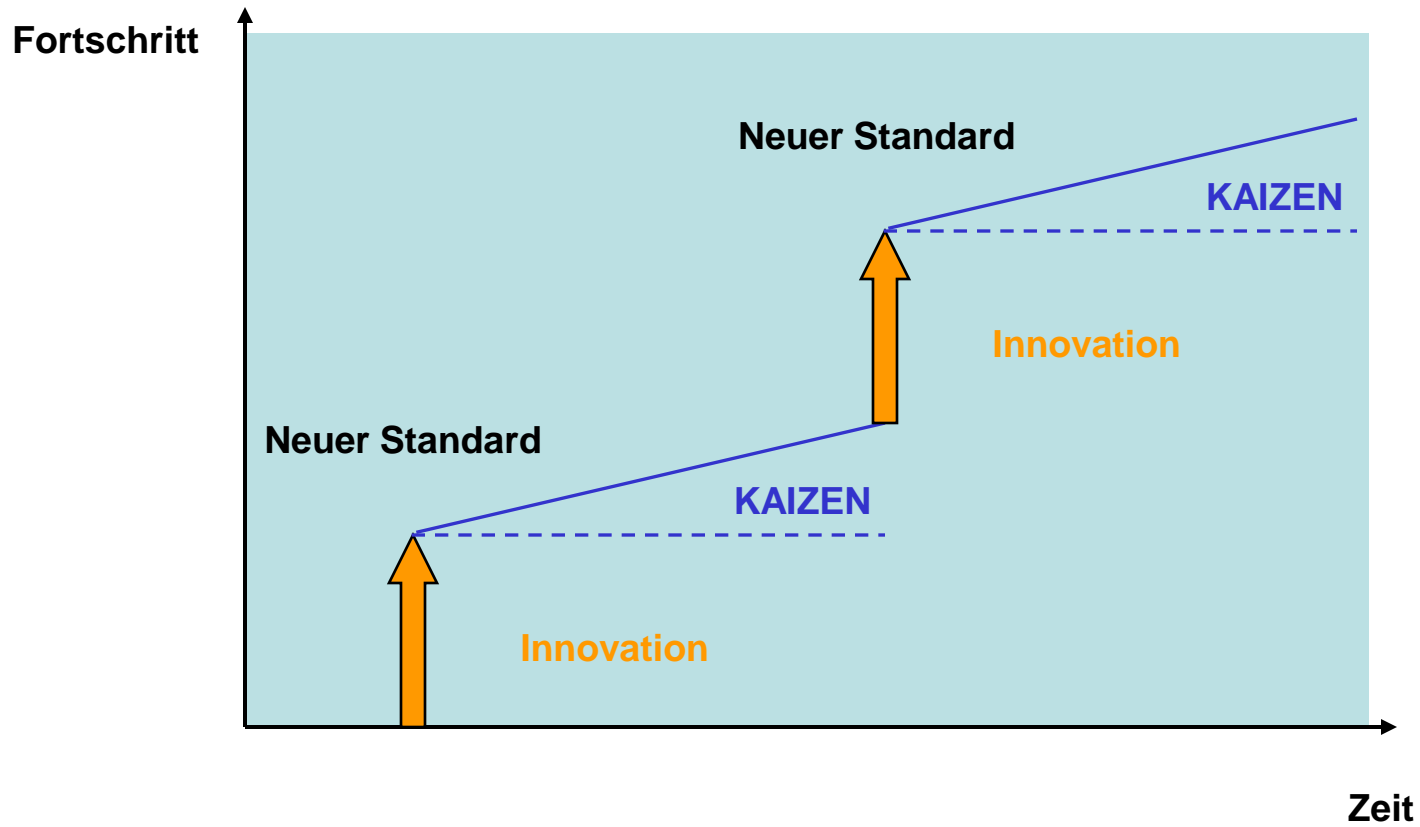


Japanisches Management



Westliches Management

KAIZEN und Innovation (1/2)



KAIZEN und Innovation (2/2)

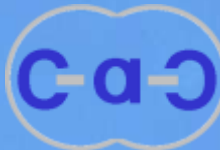
	KAIZEN	Innovation
1. Effekt	Langfristig und andauernd, aber undramatisch	Kurzfristig, aber dramatisch
2. Tempo	Kleine Schritte	Große Schritte
3. Zeitlicher Rahmen	Kontinuierlich und steigend	Unterbrochen und befristet
4. Erfolgchance	Gleichbleibend hoch	Abrupt und unbeständig
5. Protagonisten	Jeder Firmenangestellte	Wenige „Auserwählte“
6. Vorgehensweise	Kollektivgeist, Gruppenarbeit, Systematik	„Ellbogenverfahren“, individuelle Ideen und Anstrengungen
7. Devise	Erhaltung und Verbesserung	Abbruch und Neuaufbau
8. Erfolgsrezept	Konventionelles Know-how und Jeweiliger Stand der Technik	Technologische Errungenschaften, neue Erfindungen, neue Technologien
9. Praktische Voraussetzungen	Kleines Investment, großer Einsatz zur Erhaltung	Großes Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
10. Erfolgsorientierung	Menschen	Technik
11. Bewertungskriterien	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profitresultate
12. Vorteil	Hervorragend geeignet für eine langsam ansteigende Wirtschaft	Hauptsächlich geeignet für eine rasch ansteigende Wirtschaft



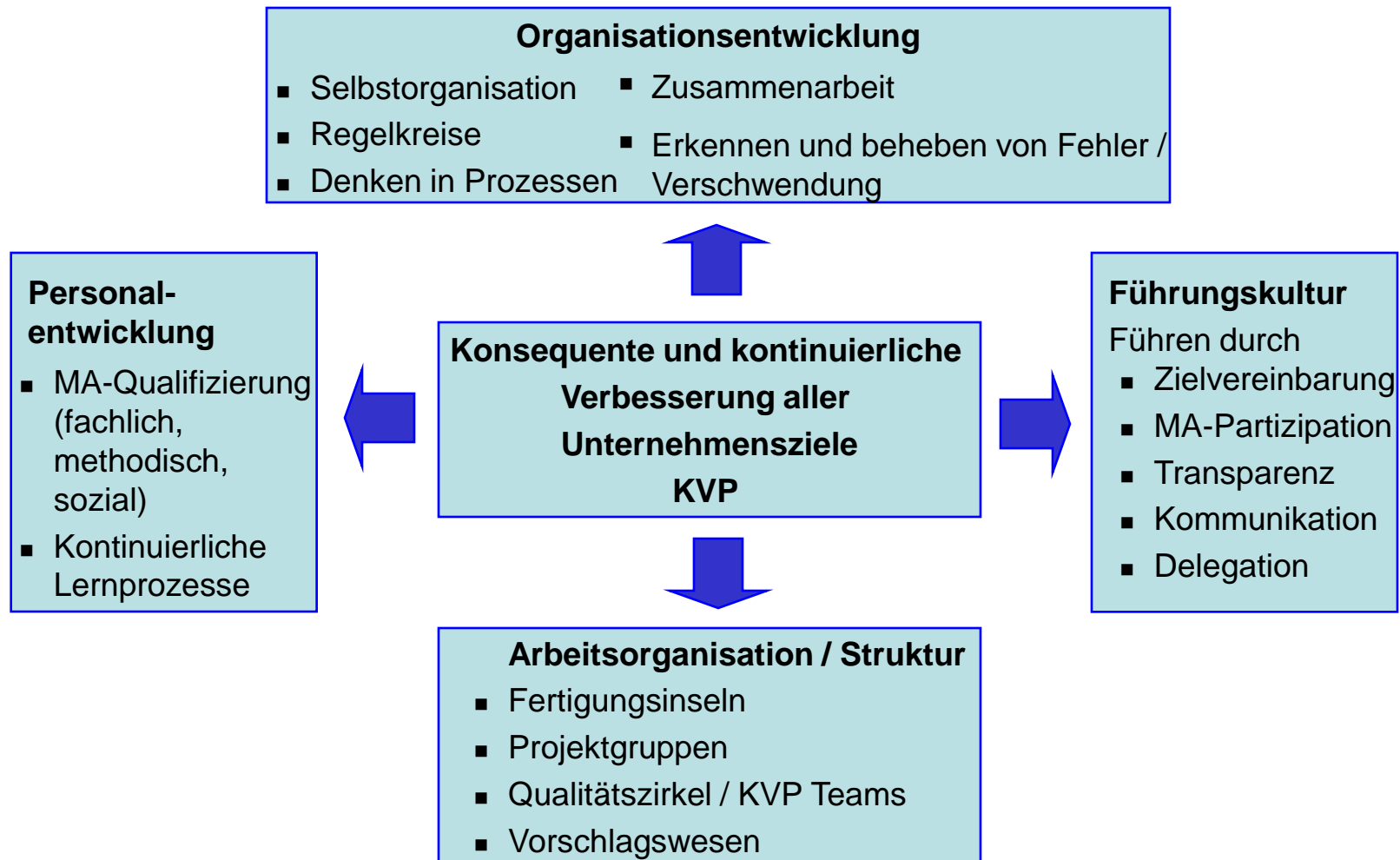
Umsetzung von KAIZEN

Prämissen erfolgreicher Implementierung

- Top Management:
 1. Bereitschaft Zeit zu investieren
 2. Verpflichtung zur Einführung
- Rahmenbedingungen für funktionsübergreifendes Management
- Funktionsübergreifende Ziele
- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit
- Vorrang für mittel- und langfristige Ziele
- Integration von Ingenieuren in die Produktion
- Schwerpunkt auf Produktion, „Kundenprinzip“
- Schaffung von Fehler- und Problemkultur

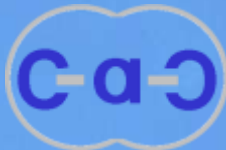


Ansatzpunkte von KAIZEN



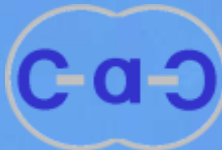
Managementorientiertes KAIZEN

- Hauptverantwortungen des Managements sind die Erhaltung und Verbesserung bestehender technologischer, arbeits- und ablaufmäßiger Standards
- Konzentration auf die wichtigsten Bereiche, wie Logistik und Strategie – Schwerpunkt auf Systemen und Verfahren
- Lieferung wichtiger Impulse zur Aufrechterhaltung von Fortschritt und Arbeitsmoral
- Ziele und zu erreichende Verbesserungen werden vom Management vorgegeben
- Verwendung von statistischen Werkzeugen - Umsetzung durch Projektteam aus Linie und Stab
- Ergebnisse sind neue Systeme und verbesserte Anlagen, sowie verbesserte Leistungsfähigkeit des Managements



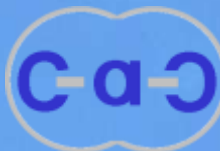
Gruppenorientiertes KAIZEN

- KAIZEN wird im Rahmen kontinuierlicher Gruppenarbeit von QC-Zirkeln und anderen Kleingruppen getragen
- Anwendung des PDCA-Zyklus – Mitglieder erkennen nicht nur die Probleme, sondern analysieren deren Ursachen, leiten Maßnahmen ab, überprüfen die auf ihre Wirksamkeit und schließlich legen sie neue Standards fest
- Neben den QC-Zirkeln können ad-hoc Gruppen für die Lösung besonderer Aufgaben gebildet werden
- Verwendung von statistischen und analytischen Methoden bei der Problemlösung (Sieben statistische Werkzeuge, etc.)
- Ergebnisse sind verbesserte Arbeitsverfahren und Arbeitsmoral, Überarbeitung von Standards, sowie Mitwirkung und Lernchancen



Personenorientiertes KAIZEN

- Personenorientiertes KAIZEN manifestiert sich in Form von Verbesserungsvorschlägen
- Wirkt förderlich für die Arbeitsmoral
- Um eine angemessene Dynamik zu erhalten muss das Vorschlagswesen vom Management sorgfältig geplant werden
- Maßnahmen zur Ermutigung der Arbeiter zur Abgabe von Vorschlägen bezüglich Verbesserung des Arbeitsplatzes fördert das Nachdenken über den Ablauf der eigenen Arbeit
- Training der Mitarbeiter Ideen, Vorschläge zu entwickeln, bzw. Probleme zu analysieren
- Überprüfung der wirtschaftlichen Aspekte der Vorschläge durch das Management
- Haupteffekte bei der Verbesserung
 - ⇒ des eigenen Arbeitsumfeldes
 - ⇒ von Maschinen und Prozessen
 - ⇒ administrativer Arbeit
 - ⇒ der Produktivität
 - ⇒ der Kundenbeziehungen



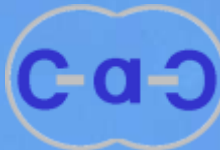
Beteiligung an KAIZEN (1/2)

Top Management

- Einführung von KAIZEN als grundlegende Strategie
- Förderung und Leitung von KAIZEN durch geeignete Hilfsmittel
- Etablierung von Policies für KAIZEN und interfunktionale Ziele
- Realisierung der KAIZEN Ziele durch Policy-Verbreitung und Überprüfung
- Aufbau von Systemen, Arbeitstechniken und Strukturen entsprechend dem KAIZEN Prinzip

Mittleres Management

- Entwicklung und Durchsetzung der vom Top Management entwickelten Zielsetzungen durch verbreitende Maßnahmen und interfunktionales Management
- Festigung, Erhaltung und Steigerung der Standards
- Förderung des KAIZEN-Bewusstseins der Arbeiter durch Trainingsprogramme
- Hilfestellung für die Arbeiter, Fähigkeiten und Werkzeuge zur Problemlösung zu entwickeln



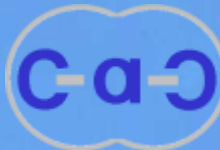
Beteiligung an KAIZEN (2/2)

Meister

- Funktionstüchtige Anwendung von KAIZEN
- Planentwicklung zur Realisierung von KAIZEN und Förderung von Führungseigenschaften
- Unterstützung von Kleingruppenaktivitäten sowie dem individuellen Vorschlagsystem
- Einführung von Disziplin innerhalb der Arbeitsgruppen
- Förderung neuer KAIZEN-Ideen

Arbeiter

- Teilnahme an KAIZEN durch Vorschlagswesen und Kleingruppenaktivitäten
- Disziplin innerhalb der Arbeitsgruppen halten
- Weiterentwicklung der bewussten Auseinandersetzung mit dem Arbeitsprozess zur besseren Lösung von Problemen
- Erhöhung der Fachkenntnis und Arbeitserfahrung durch weiterführende Seminare



Interesse?

[Lean Management bei www.call-a-consultant.de](http://www.call-a-consultant.de)

interessiert@call-a-consultant.de

