



USC

Kaizen

Kaizen ist eine Lebens- und Arbeitsphilosophie mit dem Streben nach ständiger Verbesserung.

改

Kai = Veränderung

善

Zen = Gut, zum Besseren

Das Erreichen einer ständigen Verbesserung im Sinne
des Total Quality Management.

Die Vermeidung jeder Form von Verschwendung aus
Kundensicht.

"KAIZEN will die Fähigkeiten aller Mitarbeiter zur ständigen Verbesserung der Geschäftsabläufe im Sinne der Unternehmensziele aktivieren."
Masaaki Imai (1991)

Kaizen will das Wissen der Mitarbeiter für betriebliche Verbesserungen nutzen.

- Einbeziehung der Basis in die betrieblichen Gestaltungsprozesse
- Aufbau eines soliden Wissens
- Umsetzung vieler nützlicher Ideen
- Anwendung der praktischen Intelligenz mit Blick auf das Machbare.

Kaizen macht die Arbeit zu einer reflexiven Tätigkeit.

- Arbeitsausführung und –planung auf der operativen Ebene
- Verbesserungen sind in die Arbeit integriert
- Kritische Beschäftigung mit der eigenen Arbeit
- Vollständige Integration der Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess

Kaizen ist auf alle Mitarbeiter ausgerichtet.

Ausgangs- und Schwerpunkt sind die Mitarbeiter und Probleme auf der Ausführungsebene.

- Im ersten Schritt werden die Behinderungen im eigenen Arbeitsumfeld abgestellt.
- Erst im zweiten Schritt werden übergreifende Themen angegangen

Quelle: Witt/Witt, Der kontinuierliche Verbesserungsprozess, Verlag Recht und Wirtschaft, 2008

Kaizen versteht sich als Teamarbeit und fördert damit eine teamorientierte Unternehmenskultur.

- Alle Verbesserungen werden in Arbeitsgruppen erarbeitet.
- Erzeugung einer positiven Arbeitsatmosphäre und eines „Wir“-Gefühls.
- Nutzung vieler Synergien sowie der Symbiose zwischen Moderator und Team.

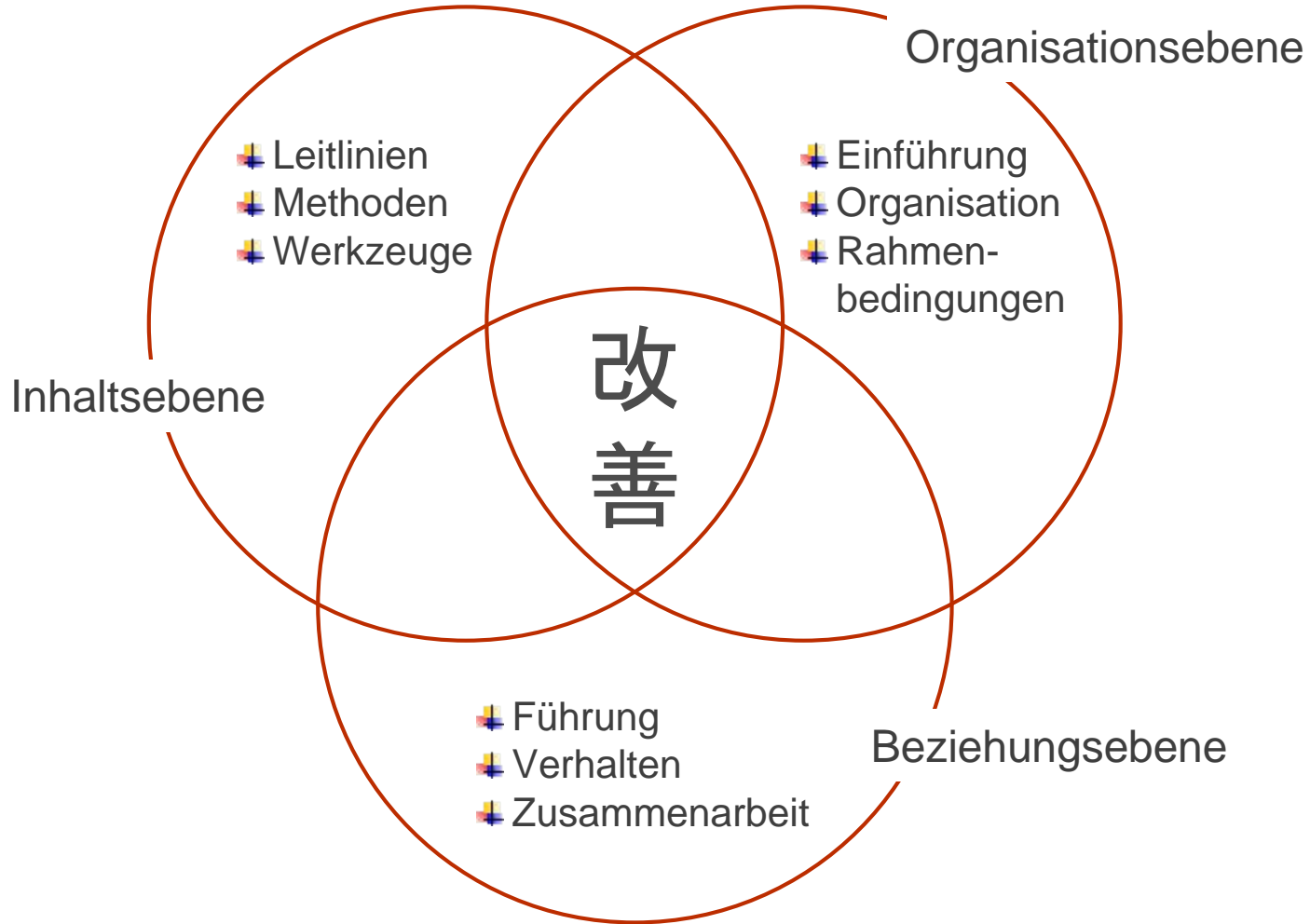
Kaizen ist als System einzuführen und zu fixieren.

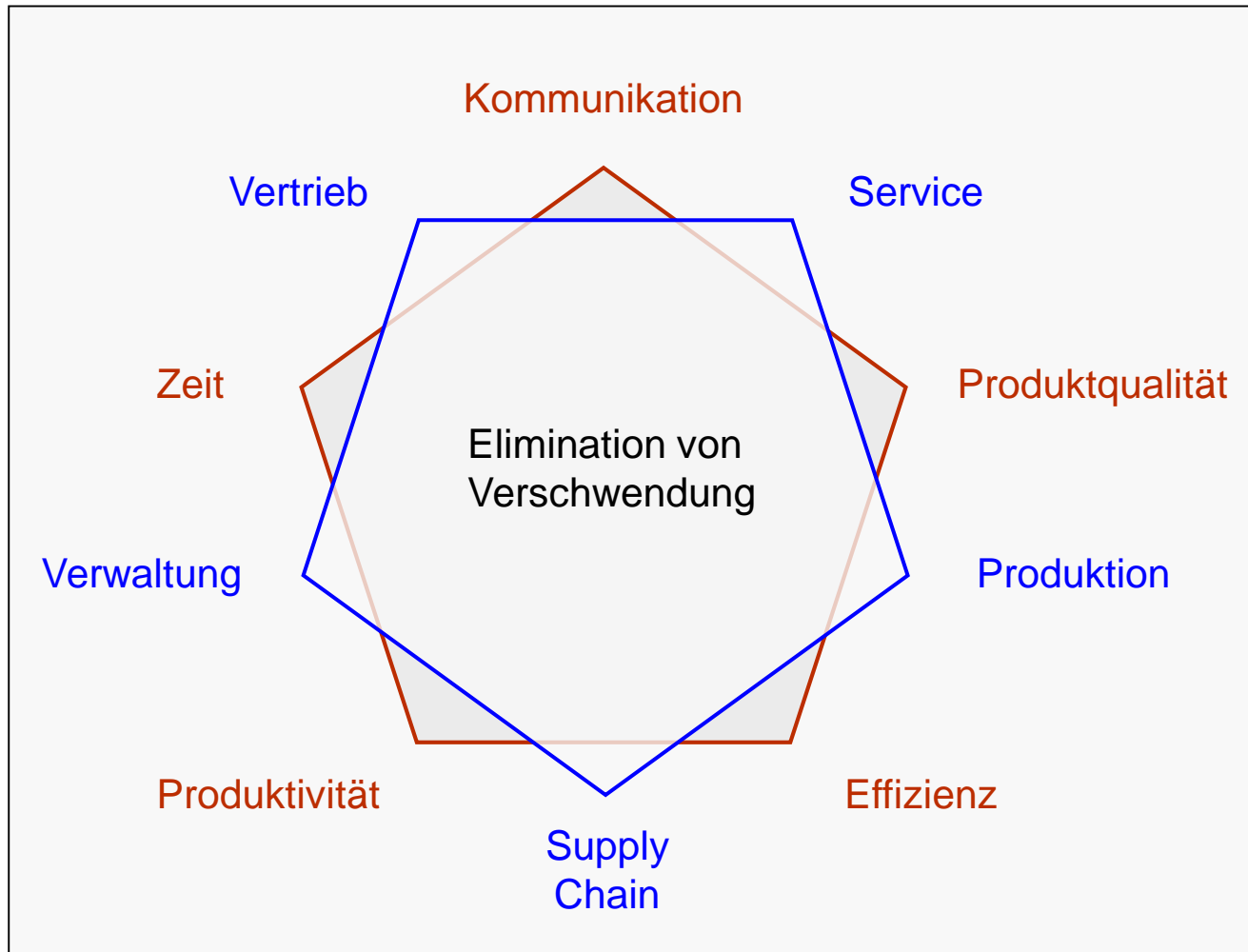
- Verpflichtung des Managements zu Kaizen
- Etablierung von organisatorischen Funktionen
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Manifestierung eines Prozesses, der eine kontinuierliche Verbesserung ermöglicht.
- Kommunikation der Ziele und Erfolge durch das Management
- Etablierung von unbürokratischen Abläufen.

Kaizen benötigt eine hohe Motivation der Beteiligten.

- Kaizen muss von allen Beteiligten als Verpflichtung verstanden werden.
- Kaizen ist Teil der Arbeit und kein AddOn
- Durch Freiräume und kreatives Denken Freiwilligkeit erzeugen.

Quelle: Witt/Witt, Der kontinuierliche Verbesserungsprozess, Verlag Recht und Wirtschaft, 2008

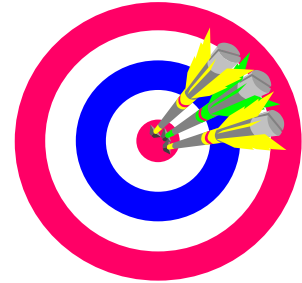




Komponenten der
Arbeitsqualität
Firmenbereiche

Kaizen lässt sich für
alle Komponenten
der Arbeitsqualität
und für alle
Firmenbereiche
anwenden.

- Top Management Unterstützung geben
- An der strategischen Ausrichtung orientieren
- Initiativen fördern, Kaizen vorleben
- Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und der Kundenzufriedenheit ist dem schnellen Profit vorzuziehen.
- Die Probleme als Chancen begrüßen
- Ständige Suche nach Verbesserung durchführen
- Mit permanentem Wertschöpfungsfokus Verschwendungen eliminieren
- Probleme dort lösen, wo sie auftreten (Go to Gemba)
- Synergie durch Gruppendenken erzeugen
- Qualität hat den Vorrang vor schnellem Profit
- Kunden-Lieferanten Beziehungen als Basis der Verbesserungen verstehen
- Messbarkeit der Ergebnisse durch Kennzahlen transparent machen



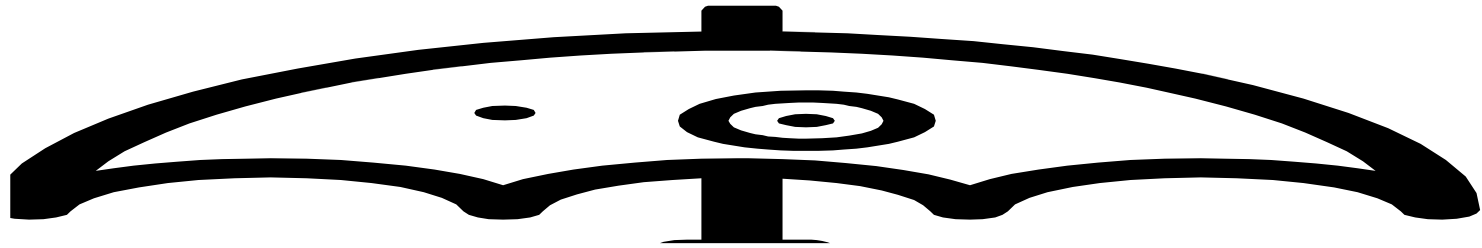
Verbesserungen bei befragten Unternehmen

| | |
|-----------------------------|-------|
| - Bestände | -43 % |
| - Durchlaufzeit | -56 % |
| - Lieferzeit | -19 % |
| - Termintreue | +46 % |
| - Produktivität | +22 % |
| - Rüstzeit | -26 % |
| - Ausschuss | -30 % |
| - Nacharbeit | -30 % |
| - Personalkosten (indirekt) | -33 % |
| - Flächenbedarf | -32 % |

Quelle: A&O, Heft 4, 1997

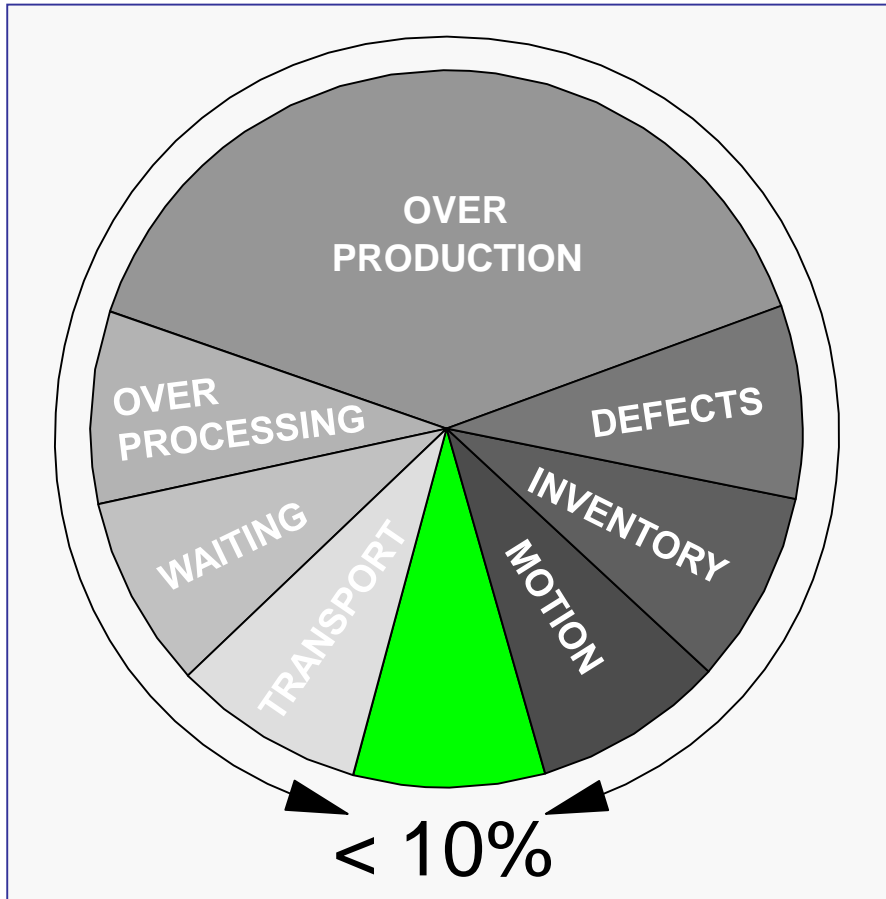
- Gehe zu *Gemba* – Werkstatt, Büro
- Beobachte *Gembutsu* – die realen Dinge
- Suche nach *Muda* – Verluste und Verschwendungen
- Mache *Kaizen* – ständige Verbesserung
- Visualisiere mit *Genjitsu* – Zahlen, Daten, Fakten

改善



- Kundenorientierung
- Orientierung auf die Prozesse
- Beseitigung von Verschwendung
- Qualitätssteigerung
- Verbesserung und Standardisierung
- Die 5S Systematik
- Vorschlagswesen
- Automatisierung
- Arbeitsdisziplin
- Total Quality Control (TQC)
- Total Productivity Maintenance (TPM)
- Schnelle Rüstprozesse (SMED)
- Just in Time (JIT)
- Kanban-Systematik
- Value Stream Mapping (VSM)
- Fehlervermeidung, Poka Yoke
- Visuelles Management
- Kooperation der Managementebenen
- Produktivitätssteigerung

Wenn man einen Mann 3 Tage nicht gesehen hat, sollten seine Freunde gut darauf achten, welche Veränderungen in ihm vorgegangen sind. (*Japanisches Sprichwort*)



Transport

... zuviel, zu weit

Inventory

... zuviele Anlagegüter oder WIP

Motion

... ineffiziente Bewegung im Prozess

Waiting

... erzwungene Untätigkeit

Over-Production

... zuviel, zu schnell

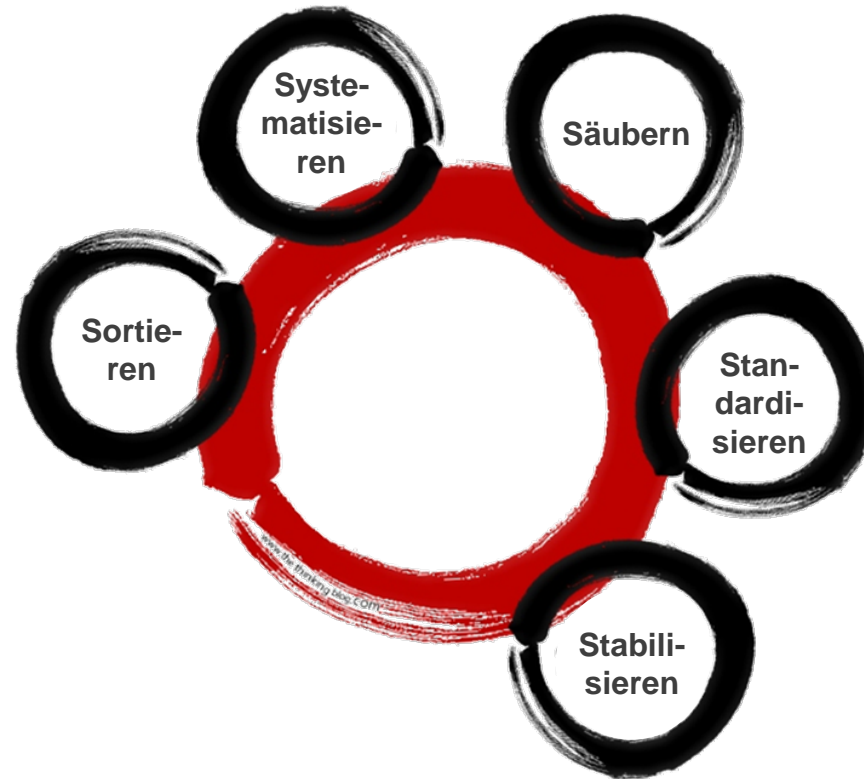
Over-Processing

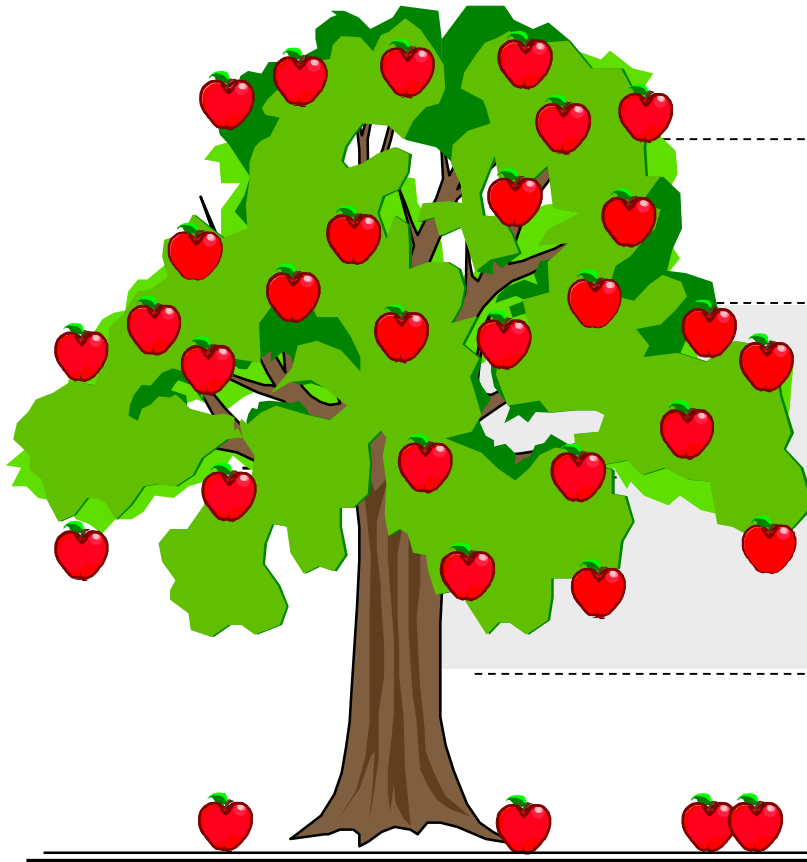
... ohne Wertschöpfung

Defects

... Ausschuss, Nacharbeit

Die 8. Verschwendung ist der falsche Einsatz von Mitarbeitern.





Süße, schwer zu erntende Früchte
Produkt und Prozessentwicklung
Six Sigma DFSS

Hoch hängende Früchte
Prozessverbesserung mit statistischen
Methoden; Six Sigma

In der Mitte hängende Früchte
Eliminierung von Verschwendung
Six Sigma, Lean, **Kaizen/KVP**

Niedrig hängende Früchte
Blitz-Kaizen/KVP

Fallobst
Logik und Intuition

Define

Projektauftrag verstehen und vereinbaren. Probleme beschreiben, Ziele und Zuständigkeiten festlegen

Kaizen Event

Ausgangssituation verstehen. Ursachen ermitteln. Maßnahmen zur Verbesserung erarbeiten und Implementierung planen.

Control

Dauerhafte Lösung im Prozess einführen und langfristig sicherstellen.

- ✚ Gib Dein herkömmliches Denken auf.
- ✚ Denk darüber nach, wie etwas gemacht werden kann, und frag nicht, warum etwas nicht gemacht werden kann.
- ✚ Keine Ausreden! Stell alles Bisherige in Frage.
- ✚ Eine 70%-Lösung ist meist besser als eine kaum zu erreichende 100%-Lösung.
- ✚ Korrigiere Fehler sofort.
- ✚ Gib für Kaizen kein Geld aus.
- ✚ Die Fähigkeit zur Problemlösung entwickelt sich erst durch die Probleme selbst.
- ✚ Frage fünfmal 'Warum', um die wahren Problemursachen zu erkennen.
- ✚ 5 Leute lösen ein Problem besser als ein einzelner Spezialist.
- ✚ Kaizen besitzt kein Ende.