

KAIZEN

Ich werde in diesem Referat die japanische Managementmethode KAIZEN vorstellen. KAIZEN ist von der Bedeutung her aus drei Worten zusammengesetzt. Kai heißt Veränderung und Zen gut bzw. zum Besseren. Kaizen bedeutet also „ständige Verbesserung“. Das grundlegende Prinzip, das hinter der KAIZEN-Philosophie steht, ist die Kreativität der Belegschaft für kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu stimulieren, zu leiten und im Sinne der Unternehmensziele zu steuern.

KAIZEN-Tools

Total Productive Maintenance

Auf Deutsch die Vorbeugende Instandhaltung. Diese beginnt bei jedem Mitarbeiter, und zwar durch Ordnung und Sauberkeit an den Anlagen, an den Maschinen und selbstverständlich auch am Arbeitsplatz. Nicht umsonst gibt es das Sprichwort „Nur eine saubere Werkstatt produziert gute Teile“, welches sich schon oft bewahrheitet hat. Diese Aussage gilt auch für Dienstleister, denn nicht umsonst ist die gute Präsentation als einer der zentralen Punkte der offensiven Marketingstrategien bei diesen Unternehmen selbstverständlich.

Just in Time

Von Vorteil sind jene Just in Time Strategien, die sich auf das Wesentliche konzentrieren, was da heißt, für jeden Arbeitsschritt genau das richtige Teil, genau zum richtigen Zeitpunkt, genau in der richtigen Qualität. Häufig ist es sinnvoll, große Losgrößen zu produzieren, da Maschinen- oder Anlagenrüstzeiten sehr lange bzw. sehr teuer sind. Hier sollte man keine Just in time Philosophie anwenden.

Just in time kann helfen, Geld zu sparen:

in Form von reduzierten Beständen (Kapitalbindung in Beständen)
in Form von organisierteren Arbeitsabläufen
und auch in qualitativer Hinsicht.

Bekanntlich ist es für einen Arbeiter an einer Anlage psychisch wesentlich belastender, einen vor sich türmenden Berg von Formteilen abzarbeiten, als je nach Bedarf eines zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Wertschöpfung und Verschwendung

Einer der sehr wichtigen Bereiche ist das Thema der Wertschöpfung. Der Arbeitsprozeß besteht aus wertschöpfenden Tätigkeiten und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Wertschöpfende Tätigkeiten sind die, für die der Kunde bereit ist zu zahlen. Der Prozeß, der

aufgrund des Kundenwunsches betrieben wird, und der zur Kundenzufriedenheit führen soll, besteht jedoch aus wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Teilen.

Es gibt folgende Verschwendungsarten:

Überproduktion

Das heißt Produktion und Einlagerung von Dingen, für die kein Bedarf besteht. Hiermit blockiert man Kapazitäten und erzeugt Bestände.

Bestände

Diese benötigen Platz und kosten Geld, sie verursachen Suchen, Zwischenlagerung und Materialbewegung. Ferner besteht auch die Gefahr der Beschädigung der Bestände.

Transport

Jede Art des Transportes ist Verschwendung. Ausnahme ist Transport durch Spediteure oder die Bahnen. Denn hier ist die wertschöpfende Tätigkeit der Transport der entsprechenden Ware. In allen anderen Bereichen ist Transport Verschwendung und die Folgen von Transport sind Aufwand, er kann zu Beschädigungen führen, es können Suchvorgänge notwendig sein und er kann zum Verlust von Operationen führen, wenn zum Beispiel ein Zettel zur Kennzeichnung der Waren angebracht wurde.

Wartezeiten

Auch diese sind Verschwendungen. Wartezeiten in Form von Warten auf Prozesse, Warten auf Material, Wartezeiten wegen Maschinenausfällen, Warten auf Qualitätsprüfung und Warten auf die folgende Arbeitsaufgabe.

Art der Herstellung

Sie kann ebenfalls zu Verschwendung führen, z.B. durch Leerwege der Werkzeuge oder durch falsche Prozeßauswahl oder eben nicht genutzte Einrichtungen.

Bewegung

Dies bezieht sich auf unnötige Bewegungen, nicht Transport, z.B. durch unnötige Bewegungen während des Arbeitsablaufes durch ungünstige Maschinenaufstellung

Fehler

Das ist wohl die klassische Verschwendungsart, vor allem in der bisher praktizierten Qualitätssicherung, ist die Verschwendung durch Fehler, denn die Produktion fehlerhafter Teile verursacht Verschwendung, z.B. durch notwendige Nacharbeit, durch zusätzlichen Transport, zusätzliche Nachkontroll- oder Analysezeiten und natürlich durch den eigentlichen Platz für die Nacharbeitsbereiche.

nicht genutzte Kreativität

Dies ist der bisher am wenigsten bedachte Punkt und Bereich in der westeuropäischen Wirtschaft ist diese Verschwendung.

Kreativitätsförderung der Mitarbeiter

Schaffung eines Umfeldes, das den Mitarbeiter beim Einsatz seiner Kenntnisse und Fähigkeiten unterstützt und seine Leistungen anerkennt.

Mehr Verantwortung für den Mitarbeiter, wodurch bei der Umsetzung von Verbesserungen mit weniger Aufwand mehr erreicht wird.

Es wird mit Hilfe der Mitarbeiter ein ständiger Verbesserungsprozeß eingeleitet, der von deren Kenntnissen und Fähigkeiten getragen wird.

Heute müssen viele Unternehmen erkennen, daß die Nichtnutzung der Kreativität, der Talente, der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter das Hauptproblem in der Umsetzung ihrer Firmenstrukturen in Richtung hoher Produktivität und hoher Qualität darstellt. Vom Ansatz her ist ein Umfeld zu schaffen, das dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, seine Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen und diesen Einsatz auch durch entsprechende Maßnahmen anzuerkennen.

Das bedeutet mehr Verantwortung für den Mitarbeiter, wodurch bei der Umsetzung von Verbesserungen mit weniger Aufwand als bisher wesentlich mehr erreicht werden kann. Mit Hilfe der Mitarbeiter kann man ständig laufende Verbesserungsprozesse einleiten, die von den Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter vor Ort und nicht etwa von deren Vorgesetzten getragen werden.

GEMBA

Gemba ist dort, wo die Arbeit getan wird bzw. die Wertschöpfung oder der Wertzuwachs erfolgt, wohin also die Problemlösung delegiert wird.

Daher gilt generell für das gesamte Management eine Tugend, wie sie noch für die großen Unternehmerpersönlichkeiten der Nachkriegszeit selbstverständlich war, als Aufforderung zur Umsetzung, die möglichst rasch zu erfolgen hat: Gehe vor Ort, denn vor Ort ist dort, wo die Arbeit getan wird, wo der Wertzuwachs erfolgt und wo die Probleme gelöst werden müssen, weg vom Schreibtisch, hin an den Ort des Geschehens, weg vom Chefbüro, hin zu den Projektgruppen.

Konkret bedeutet das, daß den Mitarbeitern nicht nur die Verantwortung in wesentlich weitreichenderem Maße als bisher übertragen werden muß, sondern auch die Kompetenz. Unterschriftenregelungen müssen vereinfacht und auch die Mitarbeiter vor Ort mit den entsprechenden Unterschriftskompetenzen ausgestattet werden, das heißt Entscheidungen über kleine Investitionen, über Reparaturen oder Kleinprojekte sollten vor Ort, z.B. in der verantwortlichen Gruppe, getroffen werden. Dies ist ein Schritt, der in traditionell hierarchisch organisierten Unternehmen nur sehr schwer durchzuführen ist.

5 A-Kampagne

Ein weiteres Hilfsmittel zur Schaffung des Umfeldes, in dem die Kreativität der Mitarbeiter genutzt und auch das Arbeitsklima allgemein verbessert werden kann, ist das Thema Ordnung

und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Mit dem Hilfsmittel "5-A-Kampagne" kann hier, konsequent angewendet, erstaunliches geleistet und das Bild eines Unternehmens, welches sich den Mitarbeitern und den Kunden stellt, entscheidend zum Positiven hin beeinflusst werden. Die 5-A-Kampagne beschäftigt sich mit fünf Punkten, die alle mit dem Buchstaben "A" beginnen und kann direkt in dieser Form für nahezu alle Unternehmen übernommen werden.

Die 5-A Kampagne

1. Aussortieren unnötiger Dinge
2. Aufräumen
3. Arbeitsplatz sauberhalten
4. Abmachungen zur Regel machen
5. Alle Punkte einhalten und ständig verbessern

Der Begriff Standardisierung

Grundvoraussetzung

Ein Standard ist objektiv, einfach, eindeutig, verständlich.

Beschreibung einer Vorgehensweise, eines Zustandes, einer Anforderung.

Ein Standard beschreibt bereits Erreichtes, ist ausreichend genau dokumentiert, ist allen Beteiligten bekannt und wird eingehalten

Ein Standard kann als Basis zu einer Messung, das heißt zu einer Beurteilung, herangezogen werden. Ein Standard ist Voraussetzung für die Einhaltung der Produktqualität, der Kostenvorgaben, der Liefertermine und auch des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit. Er zeigt außerdem den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung auf. Er kann die Grundlage für die Einarbeitung und Ausbildung neuer Mitarbeiter und für das in vielen Betrieben zwangsläufig verfolgte Konzept der multifunktionalen Arbeitsplätze sein. Ein Standard stellt auch die Basis einer Fehlerdiagnose dar, darf und kann nach Verbesserung die Qualität weiter sichern.

Die 6W-Fragetechnik

Ein weiteres Element ist die Fragetechnik für Aktionen bzw. für Projekte, die nicht nur für das Qualitätsmanagement, sondern generell gelten. Dies ist die Fragetechnik der sechs "W". Diese Technik ist eine Standardtechnik des Projektmanagements und sollte konsequent eingesetzt werden. "Wer" bezieht sich auf die Festlegung der Verantwortlichkeiten, "was" auf die Spezifizierung des Projekts und die exakte Zielsetzung, "wo" auf die Abgrenzung des Aktionsfeldes, "wann" auf einen exakten Aktions- bzw. Projektplan, "warum" beinhaltet die

Begründung für die Verbesserung, die durchzuführen ist und das "Wie" die Methodik, mit der vorgegangen werden soll.

WER - lege die Verantwortlichkeiten fest

WAS - spezifiziere das Projekt und die Zielsetzung

WO - grenze das Aktionsfeld ab

WANN - lege den Zeitplan fest

WARUM - begründe die Verbesserungsnotwendigkeit

WIE - schlage die Methoden vor

Magisches Dreieck

Das magische Dreieck beinhaltet Fehler, Kosten, Zeit. Keiner dieser zu optimierenden Positionen sollte entgegen gewirkt werden. Jedoch ist eine exakte Abschätzung, z.B. mit statistischen Methoden bezüglich der Fehlerwahrscheinlichkeit bzw. mittels Kostenermittlung betreffs der Budgetierung, festzulegen, so dass alle drei Faktoren optimiert werden. Eine Parallele finden wir im Streben nach QKL, nach Qualität hier im Sinne von Produktqualität, kostenoptimaler Wirtschaftlichkeit und Lieferbedingungen, die für die rechtzeitige Lieferung und eine optimale Kundenbeziehung steht.