

KAIZEN oder Lean Administration

Wege zum Erfolg. Machen die Mitarbeiter mit?
Methoden und Praxisbeispiele

Daniele Lardi

Inhalt

1. Einleitung
2. KAIZEN
3. Lean Administration
4. Praxisbeispiele
5. Fazit

1. Einleitung: Was ist Erfolg?

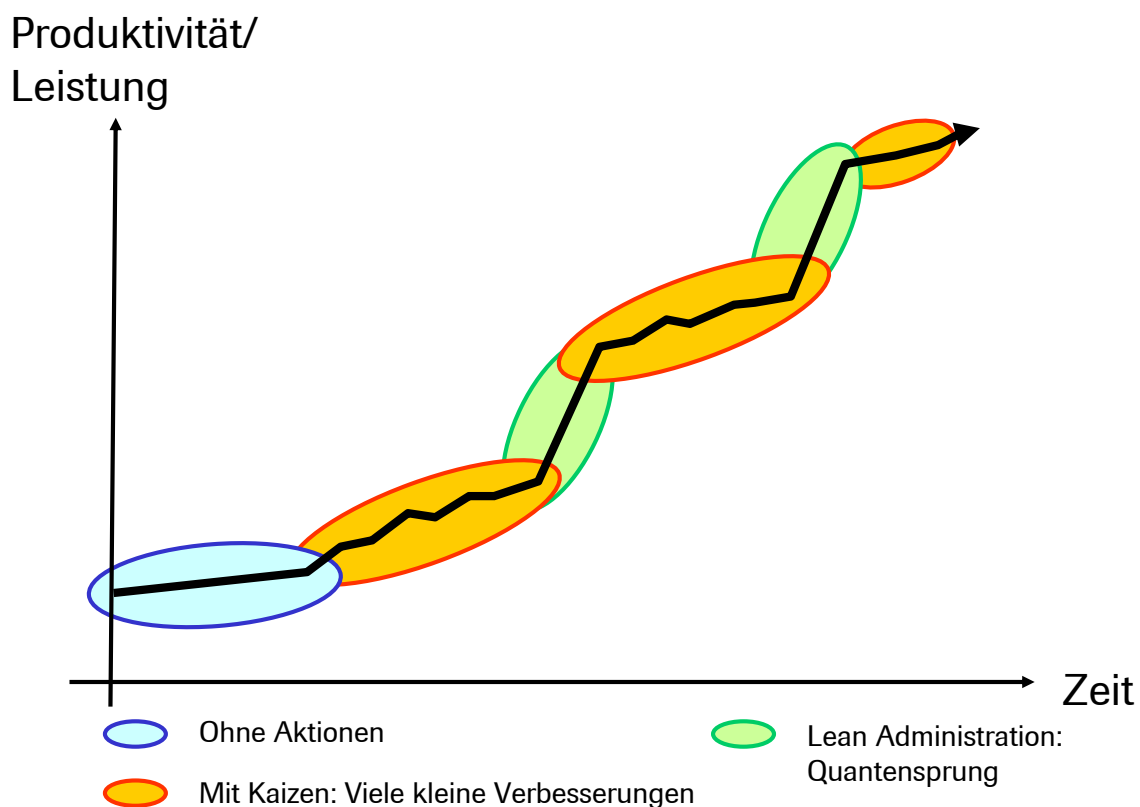
Definition

Ursprünglich bezeichnete dieser Begriff lediglich die allgemeine Folge, Konsequenz oder Effekt eines Handelns, z. B. durch den Ausspruch: „Erfolg ist die Summe richtiger Entscheidungen“.

Erst später erhält Erfolg die Bedeutung eines zunächst wertfreien, neutralen Resultats. Für das, was später mit „Erfolg“ bezeichnet wurde, dienten zunächst Begriffe wie Sieg oder Glück.

Mit dem Geist des Industrialismus nahm die Kategorie des Erfolgs die positiv bewertete Stellung ein, die zuvor mit beiden Begriffen beschrieben wurde.

1. Einleitung: Entwicklung einer Unternehmung



1. Einleitung
2. KAIZEN
3. Lean Administration
4. Praxisbeispiele
5. Fazit

2. KAIZEN: Definition

Kaizen ist eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, die das Streben nach ständiger Verbesserung zu ihrer Leitidee gemacht hat.

改

KAI

Veränderung

善

ZEN

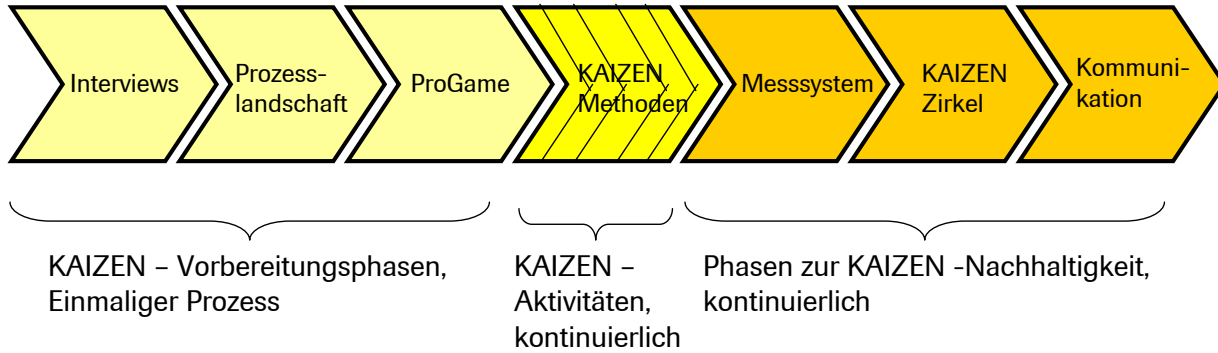
zum Besseren

Schrittweise Verbesserung Perfektionierung und Optimierung des Bewährten.

Stetige Suche nach Verbesserung auf allen Ebenen.

2. KAIZEN: Vorgehen

Um sowohl die Effektivität sowie die Effizienz mit KAIZEN steigern zu wollen, empfehlen wir ein strukturiertes Vorgehen in 7 Phasen. Zudem ist die Gewinnung und die Motivation der Beteiligten für so eine Veränderung wichtig.



2. KAIZEN: ProGame

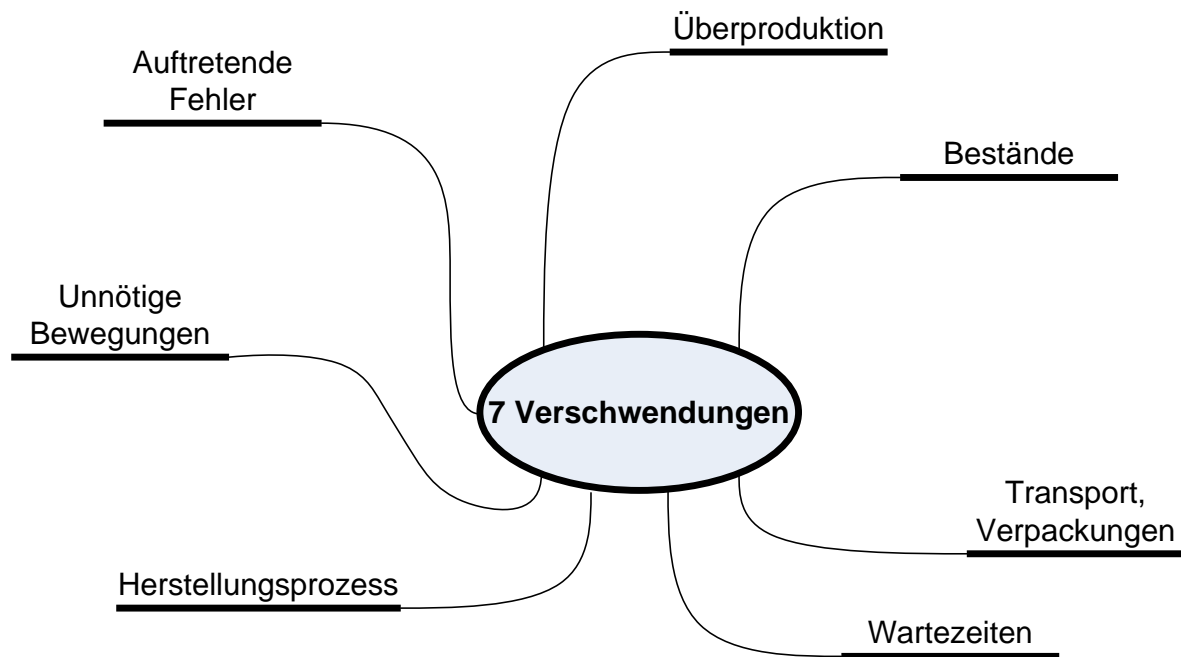
Auf spielerische Art wird bei den Teilnehmern folgende Wirkungen erzeugt:

- Massnahmen werden in hierarchiefreien Teams erarbeitet
- Auswirkung der Massnahmen werden sofort ersichtlich
- Zielorientierter, ganzheitlicher Ansatz
- Systematische Datenermittlung und gemeinsame Interpretation
- Hoher Lerneffekt mit geringer Vergessensquote « Hei weisch no »
- Verbesserungen sind im eigenen Arbeitsbereich umsetzbar

Spielrunde		1	2	3	4
a	Fertigungsfläche (Anzahl Tische)	6	2	1	1
b	Anzahl Personen	7	5	6	5
c	Takt in Min.	2'	1'30"	1'	30"
d	Spieldauer (Zeit in Std)	0.36	0.36	0.36	0.18
e	Durchlaufzeit Kunde-Kunde (Zeit in Min)	10'	4'20"	2'	1'15"
f	Umlaufbestand (Anzahl Aufträge)	5	2	1	0
g	Nacharbeitsmenge: Kontrollblatt (Anzahl Aufträge)	1	4	1	0
h	Gutmenge beim Kunde = auf Anhieb richtig (Anzahl Aufträge)	4	10	20	23
i	Liefermenge in der Spieldauer (Anzahl Aufträge)	6	13	21	23
j	Liefergrad = h / i	66%	76%	95%	100%
k	Produktivitätskennzahl = h / (a*b*d)	0.3	2.76	9.2	25.5

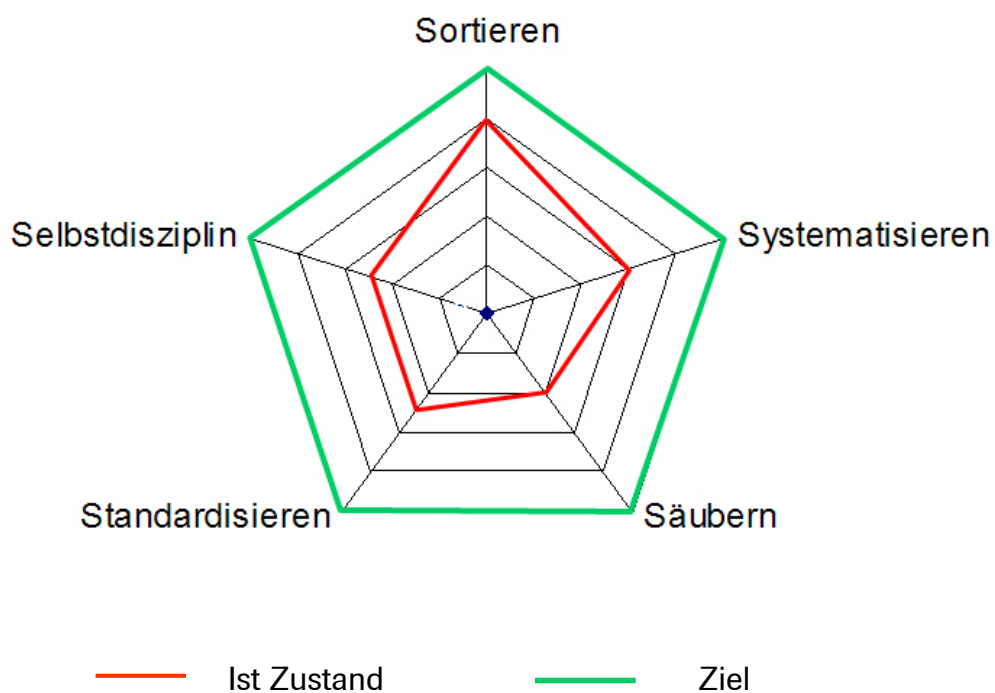
2. KAIZEN: Tools

Die 7 Verschwendungen



2. KAIZEN: Tools

Die 5 S



2. KAIZEN: Tools

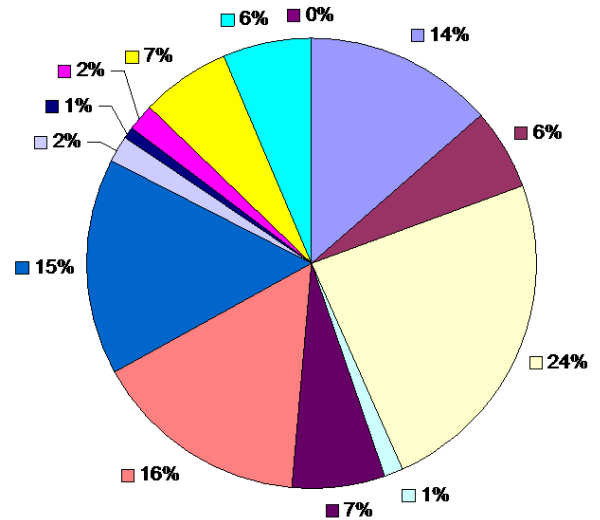
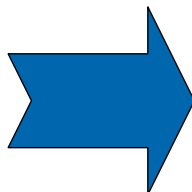
Tätigkeitsstruktur-Analyse

Tätigkeitsliste - Tagesprotokoll

Funktion: _____ Name: _____

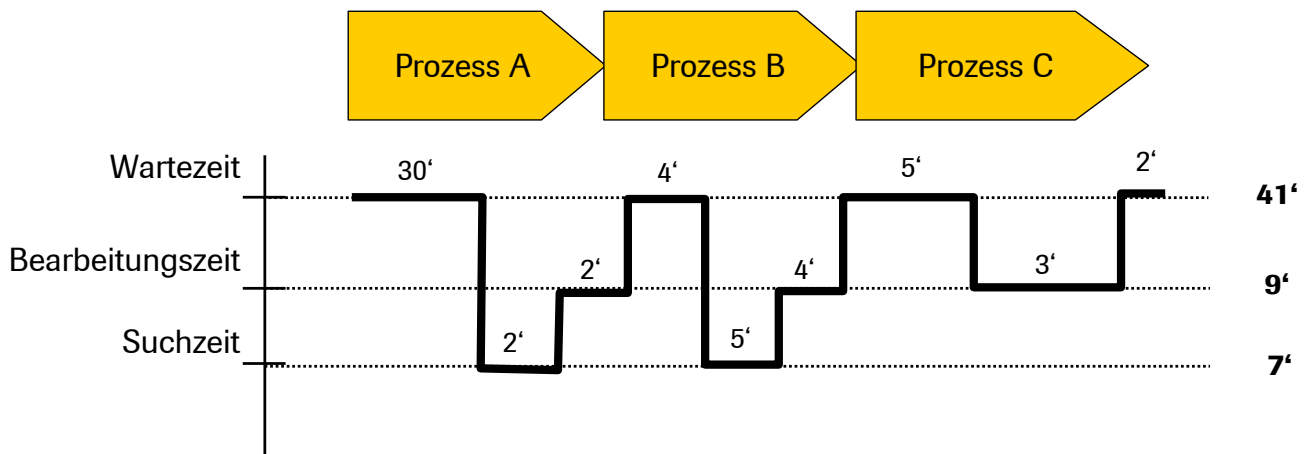
Bitte tragen Sie alle Tätigkeiten, die mehr als 10 Minuten pro Halbttag dauern, ein. Beurteilen Sie kurz zu welcher Haupttätigkeit sie gehört und vermerken Sie dies in der zweiten Kolonne.

Datum	Tätigk. No	Beschreibung der Tätigkeit	Zeit (Min.)



2. KAIZEN: Tools

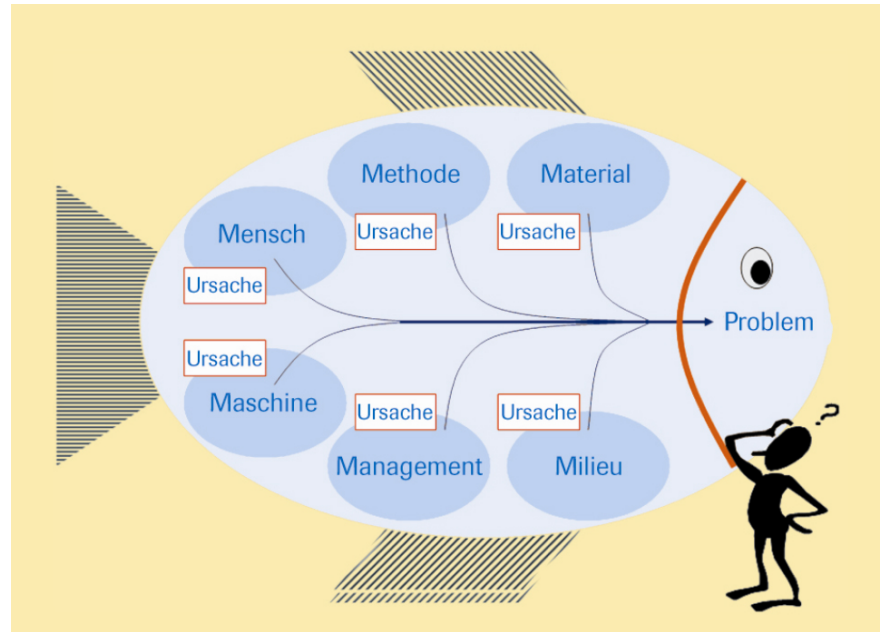
Voraussetzung für eine **Wertstromanalyse** ist die Aufzeichnung des aktuellen Prozesses. Mit dieser Grundlage lassen sich die einzelnen Prozessschritte untersuchen und beurteilen. Aufgrund dieser Ergebnisse können dann anschliessend kritische Fragen gestellt werden und /oder es lassen sich kritische Punkte feststellen.



2. KAIZEN: Tools

Ishikawa Diagramm (Ursache-Wirkung Darstellung)

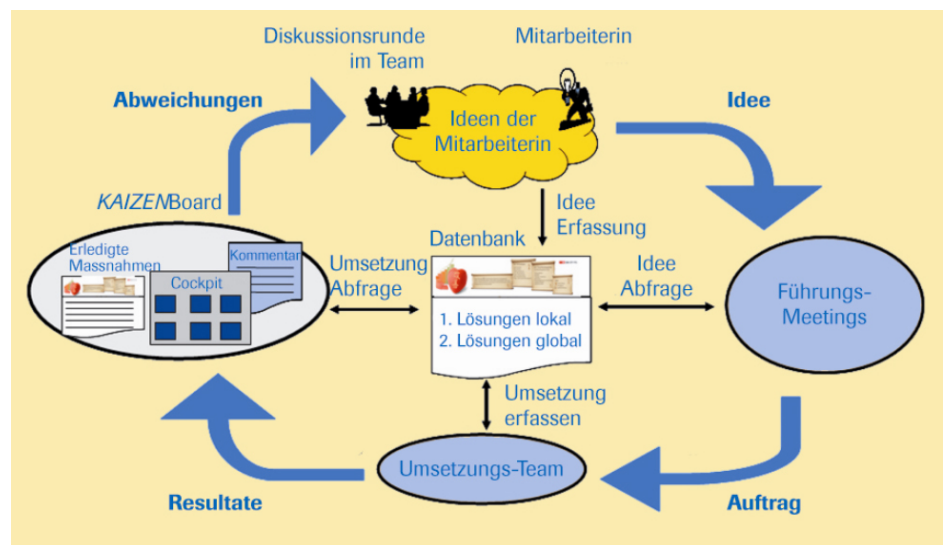
Mit beharrlichen Fragen nach dem Warum lassen sich die echten Ursachen eruieren. Diese müssen nachher eliminiert werden.



2. KAIZEN: Nachhaltigkeit

Methoden und unterstützende Massnahmen:
Nachhaltigkeit: KAIZEN Zirkel

Nur wenn dieser Ablauf immer wieder angekurbelt wird und der Motor ständig läuft, so haben wir die kontinuierlichen KAIZEN. Alle 5 Elemente müssen funktionieren.



1. Einleitung
2. KAIZEN
3. Lean Administration
4. Praxisbeispiele
5. Fazit

3. Lean Administration: Definition

Prozesse: Einkauf, Fakturierung, Personal-Einstellung, Auftragsabwicklung, Budgetierung,...

Ziele:

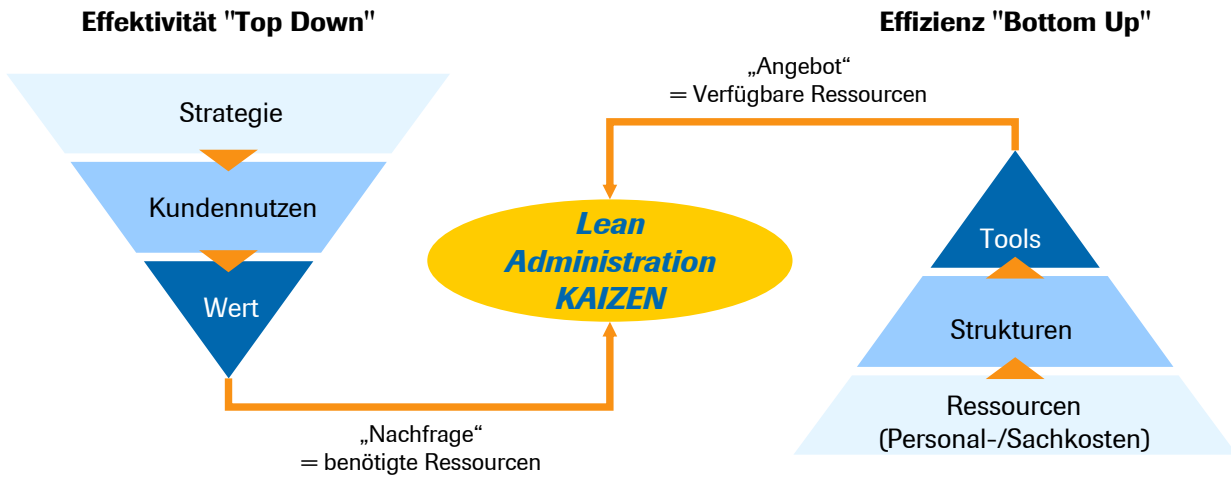
- Bessere Effizienz
- Erhöhung der Produktivität
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit

Leitsätze:

- Der Schnellere gewinnt
- 80 / 20 Regel
- Nur was gemessen wird, wird getan

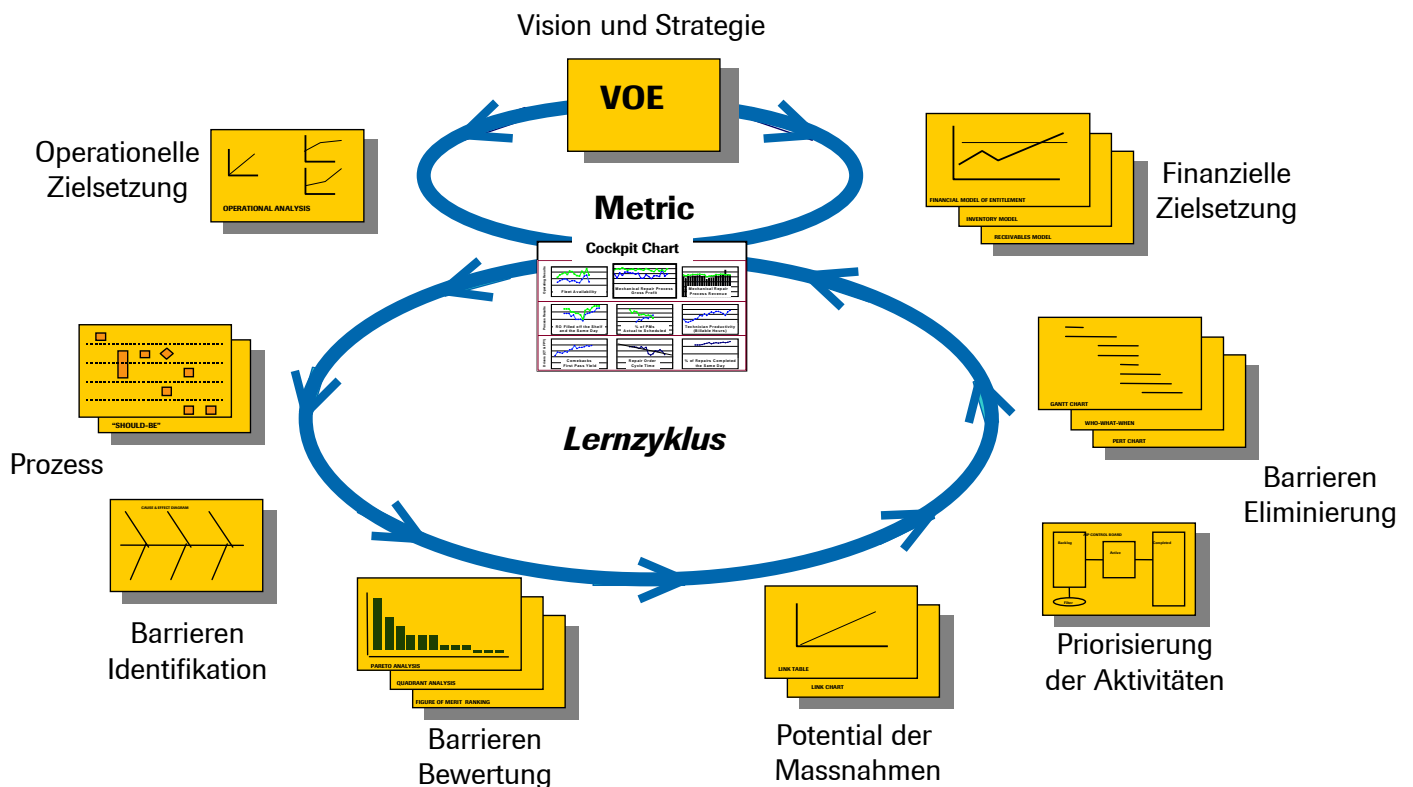
3. Lean Administration: Überblick

Für den Erfolg beider Verbesserungsprogramme ist wichtig, dass die Denkweise sowohl „Top Down“ in das Unternehmen getragen wird wie auch „Bottom Up“ verankert wird (Akzeptanz der Betroffenen).



Sonst wird auch „Unsinn“ verbessert

3. Lean Administration: Vorgehen

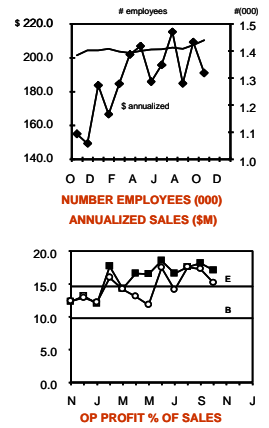
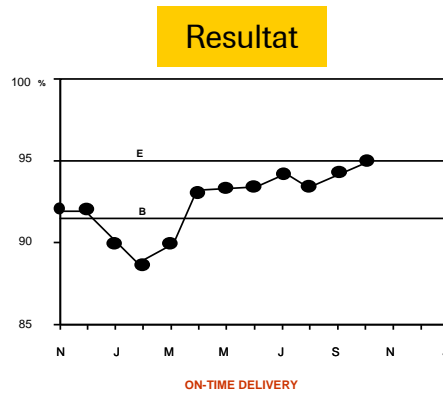
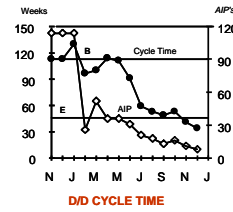
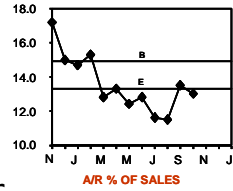
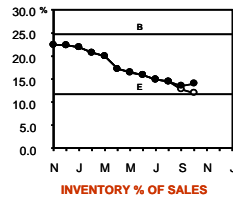


3. Lean Administration: Messungen

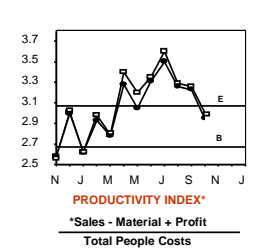
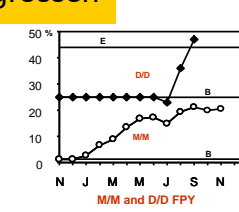
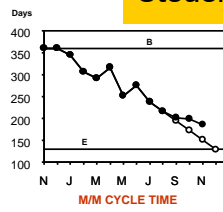
Messsystem

Messblatt:

- Messziel
- Messpunkt
- Messzeitpunkt
- Messformel
- Messperiode
- Messfrequenz
- Messverantwortlicher
- Messdarstellung
- Adressat



Steuergrößen



Inhalt

1. Einleitung
2. KAIZEN
3. Lean Administration
4. Praxisbeispiele
5. Fazit

4. Praxisbeispiel KAIZEN

1. Beispiel Call Center

- Involvieren Call Center in neue Produkte, bevor diese eingeführt werden
- Textbausteine verbessern → Abkürzungen einführen
- MitarbeiterInnen mit Potenzial fördern (1/3 Gaussche Kurve)
- Erfahrungsaustausch in kleinen Gruppen einführen
- AKV erstellen mit Angaben in % der SOLL-Arbeitsaufteilung

2. Beispiel Schalter

- Bereitstellung Travel-Tipps, AGBs der TO, Couvert am Drucker (Wegezeiten sparen)
- Flexible Arbeitsplatzzuteilung
- Systematische Kontaktpflege Stammkunden (Welcome back- Telefon am Vormittag)
- Standardisierte Aktivitäten
- Störungen durch Telefon reduzieren (Strichlisten-Auftrag)

4. Praxisbeispiel Lean Administration Lufthansa

- Eingehende Dokumente prüfen und korrigieren
- Länder/Kontinent-Kompetenz-Center bilden (neue Prozessabläufe)
- Dokumentenabfertigung bereits während dem Anflug starten
- Vollständige elektronische Dokumentenabfertigung (Schnellscanner)
- Dokumente vor Abflug übermitteln
- Zoll vollständig in den Prozess integrieren
- Messsystem einführen und Austausch mit Partner institutionalisieren

1. Einleitung
2. KAIZEN
3. Lean Administration
4. Praxisbeispiele
5. Fazit

5. Fazit

- KAIZEN und Lean Administration sind komplementäre Verbesserungsprogramme
- KAIZEN erfasst eher kleinere Einheiten, persönliche Arbeitsabläufe, Arbeitsplätze, ...
- Lean Administration Programme benötigen grössere Vorbereitungen und umfassen ganze Geschäftseinheiten
- Beide Verbesserungsprogramme müssen intensiv kommuniziert werden
- Beide Verbesserungsprogramme müssen gemessen werden