



Accelerating  
Lean

# Leano

Schriftenreihe für  
Lean Management

## Verbessere Dich kontinuierlich

Mit dem V & S Kaizen-Management  
schrittweise zum Erfolg

# 2

# Was bedeutet Kaizen-Management?

Aus dem Japanischen:

**Kai**=Veränderung + **Zen**=zum Besseren

**Kaizen**=Veränderung zum Besseren – und zwar kontinuierlich

**Kaizen-Management**=das Organisieren der kontinuierlichen  
Verbesserung

Kaizen wird im Lean Management zu Recht als das wichtigste  
Managementwerkzeug bezeichnet. Dahinter verbirgt sich die  
immerwährende Verbesserung des derzeitigen Zustandes in  
kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Personen – also  
Mitarbeiter **und** Vorgesetzte.

---

**Kaizen hat einen Anfang, aber kein Ende!**

---

Ausgangspunkt für die Verbesserungen ist die Erkenntnis,  
dass es kein Unternehmen und keinen Prozess ohne Probleme  
oder Störungen gibt.

---

**Lerne Probleme zu erkennen und strukturiert zu lösen.  
Gelöste Probleme sind gehobene Schätze!**

---

Wichtigstes Ziel von Kaizen ist die **Eliminierung von  
Verschwendungen!**

## Was ist Verschwendung?

Alle Tätigkeiten und Aktivitäten, für die der Kunde nicht bereit ist, Geld auszugeben, sind Verschwendung! Typische Beispiele: Transport, das Warten auf Material oder Information, zu viele Bestände, ...

→ Verschwendungen verteuern unsere Produkte, fügen dem Produkt aber aus der Sicht des Kunden keinen Mehrwert zu.

## Übliche Verteilung der Arbeitszeit

Nicht weil Mitarbeiter das wollen, sondern weil Prozesse nicht mehr hergeben.

### Wertsteigernde Tätigkeiten

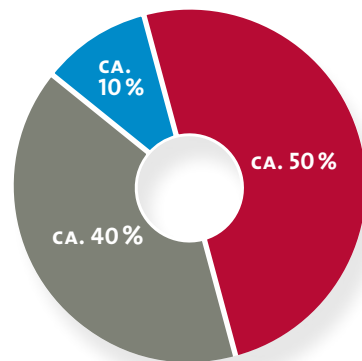
»Reale Arbeit«

### Nicht wertsteigernde Tätigkeiten

»Arbeiten im Zusammenhang mit der eigentlichen Aufgabe«

### Kostensteigernde Tätigkeiten oder Verschwendung

»Verschwendung«



→ Eliminiere mit Kaizen die Verschwendungen!

→ Reduziere mit Kaizen die nicht wertsteigernden Tätigkeiten!

## Erfolge und Nutzen von Kaizen

Mit einem guten Kaizen-Management können zahlreiche Erfolge erzielt werden:

- Wachstum
- Wertsteigerung des Unternehmens
- Verbesserung von Produktivität, Durchlaufzeit und Qualität
- Reduzierung der Kosten durch Eliminierung von Verschwendungen
- Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter durch aktive Beteiligung am Verbesserungsprozess

## Kaizen-Management überwindet Barrieren

### Fehlende Fokussierung

Dem Management gelingt es nicht, die richtigen Ressourcen auf die wesentlichen Probleme und Ziele zu konzentrieren.

### Fehlende Struktur

Es fehlt eine Leistungsmessung der Arbeit und die strukturierte Kommunikation darüber mit dem Management.

### Fehlende Disziplin

Auch wenn Fokussierung und Struktur vorhanden sind, werden Mechanismen zur Leistungsmessung, zur Kontrolle von Standards sowie zur Anerkennung und Wertschätzung nicht angewandt.

### Fehlende Ermächtigung

Den Mitarbeitern wird nicht 'umfänglich zugestanden, ihr Arbeitsumfeld ‚in Besitz zu nehmen‘ und nachhaltig zu verändern.

# Voraussetzungen für Kaizen

Die Barrieren können durch gutes Kaizen-Management überwunden werden. Dazu braucht es Folgendes:

## 1. Ziele und Fokus

Es muss klar definiert sein, was mithilfe der Verbesserungsmaßnahmen erzielt werden soll. Der Soll-Zustand muss bekannt sein – und von jedem verstanden werden. Jeder Mitarbeiter muss seinen Beitrag zum Erreichen der Ziele kennen.

## 2. Engagement des Managements

Eine aktive und sichtbare Führungsrolle des Top-Managements ist zwingend notwendig! Reden allein reicht nicht. So wird Kaizen glaubwürdig und die Mitarbeiter begreifen dessen Priorität und Unausweichlichkeit.

## 3. Beteiligung aller Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter muss den Ablauf und die Ziele der kontinuierlichen Verbesserung verstanden haben und aktiv am Verbesserungsprozess beteiligt werden.

## 4. Bereitstellung von Zeit und Ressourcen

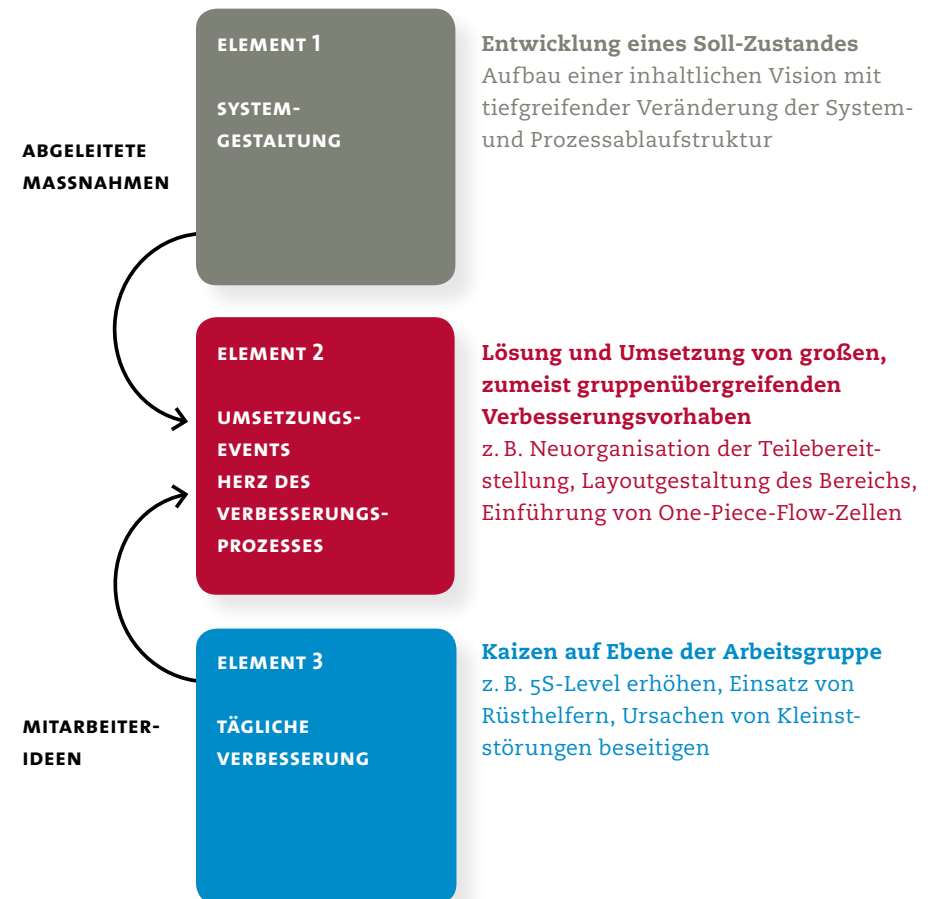
Nur die regelmäßige Bereitstellung von Zeit und Ressourcen für Verbesserungsarbeit führt zu Nachhaltigkeit nach der ersten Euphorie.

## 5. Struktur und Organisation der Kaizen-Aktivitäten

Alle Beteiligten führen sämtliche Kaizen-Aktivitäten nach den Standards des Kaizen-Managements durch.

# Die Elemente des V & S Kaizen-Management

Das V & S Kaizen-Management gliedert sich in drei verschiedene Elemente. Die Elemente haben einen unterschiedlichen Verbesserungsfokus, wobei auf keines dauerhaft verzichtet werden kann.



→ Manage die Verbesserungen in allen Elementen!



# Element 2: Umsetzungs-Events – Herz des Verbesserungsprozesses

Die Umsetzungs-Events werden nach einem einheitlichen Ablauf, dem 7-Wochen-Zyklus, geplant und durchgeführt.

## Der grundsätzliche Ablauf des 7-Wochen-Zyklus

### VORBEREITUNG

part-time,  
Aufwand  
ca. 5 h

#### Woche 1:

Event mit A3 definieren, Team zusammenstellen und informieren, Eventlogistik planen

#### Woche 2:

Erstes Teamtreffen. Ideen sammeln, Datenbedarf bestimmen, Daten aufnehmen

#### Woche 3:

Zweites Teamtreffen. Daten visualisieren, Material vorbereiten, Ablauf abstimmen, Bereiche informieren

### EVENT

full-time

#### Woche 4:

Schulung/Training, Analyse, Lösungsfindung, Auswahl  
**Umsetzung, Umsetzung, Umsetzung**  
Live Test, Standardisierung, Folgemaßnahmen bestimmen, Eventpräsentation

#### Woche 5:

Arbeitsstandards auditieren, Verbesserungen messen, offene Maßnahmen abarbeiten

#### Woche 6:

Arbeitsstandards auditieren, Verbesserungen messen, neue Maßnahmen ableiten

#### Woche 7:

Arbeitsstandards auditieren, Verbesserungen messen, Teamreview, Präsentation, Dokumentation

part-time

Die Ideen für Kaizen-Events kommen aus den Elementen 1 und 3. Innerhalb von 3 bis 5 Tagen plant ein Team mit 4 bis 7 Personen eine zuvor definierte Verbesserung und setzt diese vollständig um. Kein Kaizen-Event ohne Umsetzung!

## Mögliche Event-Themen

### Produktion

- Aufbau einer Kanban-Steuerung für eine Teilegruppe
- Installation eines zyklischen Materialtransports (Milk-run) zur Verbesserung der Materialbereitstellung
- Reduzierung der Rüstzeit an einer Maschine
- Aufbau einer getakteten One-Piece-Flow-Insel für eine Produktfamilie

### Administration/Office

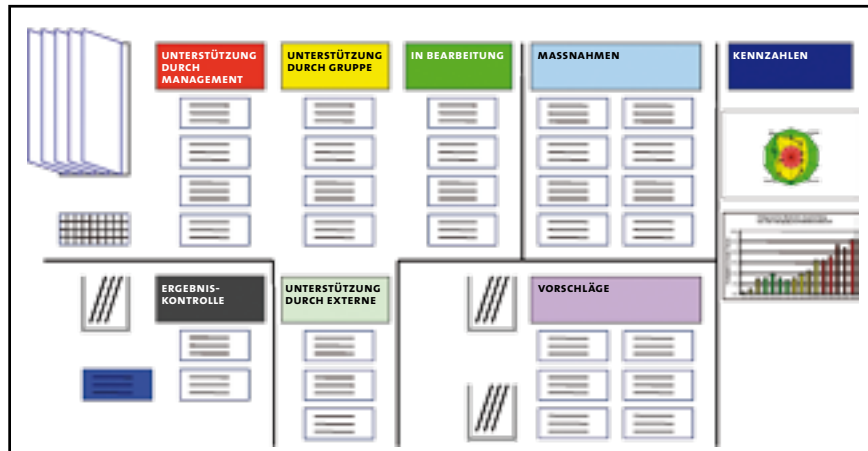
- Neuorganisation der Ablage von Informationen
- Layoutgestaltung des Teambereichs
- Einführung von Visual Management für einen Prozessabschnitt
- Installation eines checklistenbasierten Projektmanagements



## Element 3: Tägliches Kaizen in der Arbeitsgruppe

Mache Kaizen zum Bestandteil der Arbeit!

Zentrales Hilfsmittel: Die Kaizen-Wand



Die Kaizen-Gruppe trifft sich regelmäßig vor der Kaizen-Wand – ein Werkzeug, um den täglichen Verbesserungsprozess sichtbar zu machen. Die täglichen Kaizen-Stellungen sind elementarer Bestandteil des Kaizen.

## Bereiche der Kaizen-Wand

### VORSCHLÄGE

Jeder Mitarbeiter – vom Top-Management bis zum Werker – kann und soll Vorschläge einbringen.

### MASSNAHMEN

Bei der nächsten Gruppenbesprechung werden die Vorschläge in der Gruppe diskutiert und gelangen ggf. in den Maßnahmenbereich.

### IN BEARBEITUNG

Die Maßnahme wird mit einem Fertigstellungstermin versehen und durch den Bearbeiter/das Team termingerecht fertiggestellt.

### UNTERSTÜTZUNG DURCH GRUPPE

Bearbeiter benötigt Unterstützung durch die Gruppe oder den Vorgesetzten, um die Maßnahme termingerecht fertigstellen zu können.

### UNTERSTÜTZUNG DURCH MANAGEMENT

Bearbeiter/Team kann trotz Hilfe die Aufgabe nicht erfüllen. Rücksprache mit Management erforderlich.

### UNTERSTÜTZUNG DURCH EXTERN

Maßnahme wird derzeit extern bearbeitet und kann daher innerhalb der Gruppe nicht weiter bearbeitet werden.

### ERGEBNISKONTROLLE

Maßnahme wird zu dem angegebenen Zeitpunkt auf richtige Umsetzung und Wirksamkeit überprüft.

### KENNZAHLEN

Kennzahlen, die die Mitarbeiter der Gruppe durch Verbesserungsaktivitäten beeinflussen können.

## Spielregeln für erfolgreiches Kaizen

### 1. Setze einen Moderator ein

Moderierte Kaizen-Gruppen erzielen bessere Effekte.

### 2. Nutze eine Standard-Agenda für das Kaizen-Meeting

- Der Moderator geht alle kritischen und in Arbeit befindlichen Karten auf der Kaizen-Wand durch.
- Der Initiator stellt seine Idee vor.
- Der Moderator fragt die Zustimmung der Gruppe ab.
- Die Gruppe legt neue Karten für den Umsetzungsbereich fest.
- Der Moderator weist auf Kennzahlen und Probleme hin.

### 3. Führe die Kaizen-Meetings kurz, aber täglich durch

Schnelle Gewöhnung durch tägliche (5–10 Min.) Kaizen-Treffen im Stehen zur Koordination von Ideen und Aufgaben.

### 4. Visualisiere alle Informationen

Kaizen in der Arbeitsgruppe muss sichtbar sein. Alle relevanten Informationen wie direkte Ziele, Ideen und Aufgaben werden visualisiert.

### 5. Sei diszipliniert

Kaizen ist keine Kaffeerunde. Beginne pünktlich, stelle alle störenden Lärmquellen (z. B. Radios) ab und halte die Zeit ein.

## Warum täglich?

### 1. An die Kaizen-Wand sollen tagesaktuelle Probleme.

Und diese kommen eben nur an die Wand, wenn man sich täglich trifft. Sonst wird zu viel vergessen.

### 2. Kaizen ist auch Gewöhnung. Jeder muss sich an neue Muster erst gewöhnen.

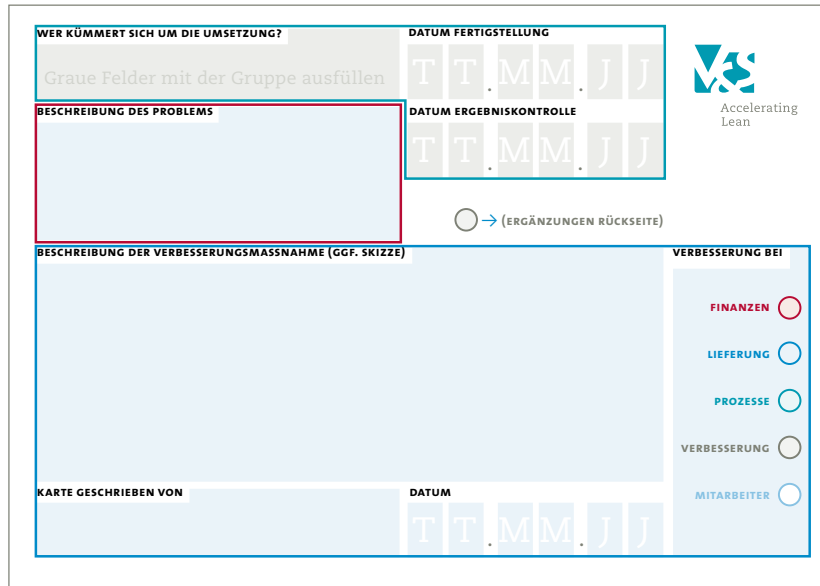
Und das geht eben nur, wenn man etwas so oft wie möglich – am besten täglich – macht.



Die tägliche Kaizen-Stehung ist wichtig für Veränderungsroutine.

# Die Kaizen-Karte

Jeder Verbesserungsvorschlag wird auf einer Kaizen-Karte beschrieben und visualisiert.



The diagram shows a Kaizen card form with the following sections:

- WER KÜMMERT SICH UM DIE UMSETZUNG?** (Who is responsible for implementation?) - A field with a red border.
- DATUM FERTIGSTELLUNG** (Completion date) - A date selection field with a red border.
- BESCHREIBUNG DES PROBLEMS** (Problem description) - A large text area with a red border.
- DATUM ERGEBNISKONTROLLE** (Result control date) - A date selection field with a red border.
- BESCHREIBUNG DER VERBESSERUNGSMASSNAHME (GGF. SKIZZE)** (Description of improvement measure, if applicable sketch) - A large text area with a blue border.
- VERBESSERUNG BEI** (Improvement in) - A list of categories with radio buttons: FINANZEN (red), LIEFERUNG (blue), PROZESSE (blue), VERBESSERUNG (grey), MITARBEITER (blue).
- KARTE GESCHRIEBEN VON** (Card written by) - A field with a blue border.
- DATUM** (Date) - A date selection field with a blue border.
- MITARBEITER** (Employee) - A field with a blue border.

Additional elements include a logo for 'Accelerating Lean' and a note: 'Graue Felder mit der Gruppe ausfüllen' (Fill grey fields with the group). A small circle with an arrow points to '(ERGÄNZUNGEN RÜCKSEITE)' (Additions on the back).

Der Mitarbeiter, der eine Idee, einen Vorschlag oder ein Problem erkannt hat, beschreibt dieses zunächst im oberen Bereich der Kaizen-Karte (**roter Rahmen**). Im Anschluss erörtert der Mitarbeiter seinen Lösungsvorschlag (**blauer Rahmen**).

Der obere Bereich der Kaizen-Karte wird ausschließlich vom Moderator der Gruppe ausgefüllt und dient der Terminverfolgung und der Verwaltung der Maßnahme (**türkisfarbener Rahmen**).

→ Nutze für Verbesserungsvorschläge die Kaizen-Karte!

# Grundgedanken des V & S Kaizen-Managements

## 1. Top-down: Management definiert Kennzahlen, Kaizen-Events und Ziele!

Die Unternehmensziele und das Handeln der Kaizen-Gruppe müssen sich decken!

## 2. Bottom-up: Kaizen-Gruppe erzeugt Vorschläge und setzt sofort um!

Mitarbeiter haben die Macht, in Kaizen-Gruppen Verbesserungen zu entscheiden und diese in ihrem Bereich selbst umzusetzen.

## 3. Kurz, aber täglich: Schnelle Gewöhnung durch tägliche Kaizen-Meetings!

Kurze Treffen im Stehen zur Koordination von Ideen und Aufgaben. Täglich!

## 4. Visualisierung: Kaizen in der Arbeitsgruppe ist sichtbar!

Alle relevanten Informationen, direkte Ziele, Ideen und Aufgaben werden visualisiert.

## 5. Lernen am Beispiel: Kaizen lernen heißt, sich an Verbesserungsarbeit zu gewöhnen!

Dies geschieht am eigenen Arbeitsplatz am konkreten Umsetzungsfall, z. B. durch 5S und SMED.

## 6. Strategischer Vorteil: Kaizen-Kultur ist nur schwer kopierbar.

Kaizen-Management bringt einen Kulturwandel hin zu einer schnell lernenden und sich stets verbessernden Organisation.



# Verbessere Dich kontinuierlich!

- Kaizen hat einen Anfang, aber kein Ende!
- Jeder ist Teil des Kaizen-Prozesses!
- Lerne Probleme zu erkennen und strukturiert zu lösen!
- Gelöste Probleme sind gehobene Schätze!
- Manage die Verbesserungen in den drei Elementen!
- Visualisiere Vorschläge und Ideen an der Kaizen-Wand!
- Mache Kaizen zum Bestandteil der täglichen Arbeit!
- Visualisiere Kennzahlen und Probleme täglich!



Accelerating  
Lean

Leano ist eine  
Mitarbeiterbroschüre  
für Lean Management.

Weitere Broschüren  
finden Sie auf:  
[www.v-und-s.de/web/leano.html](http://www.v-und-s.de/web/leano.html)

Vollmer & Scheffczyk GmbH

Leisewitzstraße 41  
D-30175 Hannover

Feuerseeplatz 14  
D-70176 Stuttgart

Telefon  
+49 (0) 700-88637000

[www.v-und-s.de](http://www.v-und-s.de)

V & S Swiss AG

Martinsfluhweg 2  
CH-4532 Feldbrunnen

Telefon  
+41 (0) 800-88 63 70

[www.v-und-s.ch](http://www.v-und-s.ch)



Wir sind dabei.