

Die Weichen richtig stellen

Der KAIZEN[®]-Manager als treibende Kraft im Verbesserungsprozess

Von Udo Reimer

Um Spitzenleistungen zu vollbringen, haben viele Firmen eine strukturierte methodische Vorgehensweise in allen Prozessen und Arbeitsabläufen entwickelt und sind bereit, sich ständig weiter zu verbessern.



Udo Reimer,
Leiter des KAIZEN[®]
Institute Deutschland

Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung erfordert eindeutige Unternehmensziele, ein klares Konzept sowie eine konsequente Umsetzung in der Praxis. Dazu werden kompetente Mitarbeiter benö-

tigt, die solche Prozesse mit entwickeln, diese bei der Einführung unterstützen und als Coach begleiten. Der KAIZEN[®]-Manager erfüllt diese Anforderungen. Das neue Ausbildungsprogramm zum KAIZEN[®]-Manager wird den Anforderungen der Praxis in hohem Maße gerecht. Durch praktische Schulung werden den künftigen KAIZEN[®]-Managern Werkzeuge und Methoden vermittelt, die ihnen helfen, die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen vor Ort zu beschleunigen. Sie lernen, wie man durch die Qualifizierung des Managements und der Mitarbeiter eine gute Basis für eine dauerhafte Verbesserungskultur schaffen kann. In Anlehnung an das stufenweise Vorgehen beim Prozess der stetigen Ver-

besserung ist auch die Ausbildung zum KAIZEN[®]-Manager in mehrere Stufen gegliedert. Somit unterstützt das Qualifizierungsprogramm den Trend von punktuellen KAIZEN[®]-Verbesserungen hin zu einer systematischen Verbesserung von Unternehmensstrukturen. Im Laufe des firmeninternen Verbesserungsprozesses ändert sich die Aufgabenstellung und somit das Anforderungsprofil eines KAIZEN[®]-Managers. Deshalb ist das Qualifizierungsprogramm in drei Kompetenzstufen gegliedert.

INHALT	
Der KAIZEN [®] -Manager	S. 1
KAIZEN [®] -News	S. 2
KAIZEN [®] -Praxis	S. 3
Masaaki Imai	S. 4
Benchmarktouren Nachlese	S. 4

Das Stufenprogramm zum Erfolg

Die erste Kompetenzstufe auf dem Weg zum KAIZEN[®]-Manager ist der **KAIZEN[®]-Praktiker**. Er kennt KAIZEN[®]-, TPM[®]- und Just in Time-Methoden und Techniken zur Verbesserung von Betriebsabläufen und Prozessen. Mit seiner Qualifizierung kann er erste KAIZEN[®]-Methoden anwenden und in der Praxis umsetzen.

Fortsetzung auf Seite 2

Die Kompetenzstufen zum KAIZEN[®]-Manager

KAIZEN[®]-MANAGER ★★ ★



Ist verantwortlich für die Implementierung und die Umsetzung einer KAIZEN[®]-Organisation in einem Unternehmen. Er beherrscht Managementmethoden zur Zielplanung, deren Umsetzung und Motivation der Beteiligten. Er koordiniert die KAIZEN[®]-Coach Aktivitäten.

KAIZEN[®]-COACH ★★



Ist in der Lage KAIZEN[®]-Teams und Workshops in unterschiedlichen Anwendungen zu leiten. Er beherrscht weiterführende Techniken zur Prozessgestaltung. Information und Training der Mitarbeiter können ebenfalls vom KAIZEN[®]-Coach übernommen werden.

KAIZEN[®]-PRAKTIKER ★

Kennt KAIZEN[®]-, TPM[®] und Just-in-Time-Methoden und Techniken zur Verbesserung von Betriebsabläufen und Prozessen. Kann erste KAIZEN[®]-Methoden anwenden und in der Praxis umsetzen.

Fortsetzung von Seite 1

Die zweite Kompetenzstufe macht aus dem Praktiker den **KAIZEN®-Coach**. Der Coach ist in der Lage, **KAIZEN®-Teams** und Workshops in unterschiedlichen Anwendungen zu leiten. Er beherrscht weiterführende Techniken zur Prozessgestaltung, Information und Training der Mitarbeiter können ebenfalls vom **KAIZEN®-Coach** übernommen werden.

Die dritte Kompetenzstufe führt zum **KAIZEN®-Manager**. Als Experte hat er den Überblick über sämtliche Methoden und Aktivitäten und ist verantwortlich für die Implementierung und die Umsetzung einer **KAIZEN®-Organisation** im Unternehmen. Er beherrscht Managementmethoden zur Zielplanung, zu deren Umsetzung und zur Motivation der Beteiligten. Er koordiniert die **KAIZEN®-Coach-Aktivitäten**.

Optimaler Lerntransfer

Das Seminarangebot des **KAIZEN®-College** wurde von Praktikern für Praktiker entwickelt. Dozenten aus der Praxis vermitteln fundierte Kenntnisse und steigern den Lernerfolg durch realitätsnahe Übungen im Seminar. Externe Praktikervorträge und Betriebsbesichtigungen runden das Programm ab. Die Orientierung an den tatsächlichen Betriebsabläufen gewährleistet einen optimalen Wissenstransfer.

Die Zulassung zur Prüfung zum **KAIZEN®-Manager** setzt voraus, dass der Teilnehmer in der Lage ist, signifikante Verbesserungen in seinem Unternehmen einzuleiten und durchzuführen. Als Nachweis dafür reicht er eine Verbesserungsmaßnahme aus seinem Betrieb ein, die nicht länger als sechs Monate zurück liegt. Das Einsparungspotential sollte mindestens der Summe der Kosten für die **KAIZEN®-Manager-Ausbildung** entsprechen. Damit ist der Nutzen dieser Ausbildung für das Unternehmen nachvollziehbar. Nähere Informationen unter www.kaizen-manager.de. ◀

5 Jahre KAIZEN®-College



KAIZEN-COLLEGE

Es begann 1997 als Udo Reimer zum **KAIZEN® Institute** kam. Sein vorrangiges Ziel im neuen Tätigkeitsfeld war, seine praktischen Erfahrungen mit erfolgreichen **KAIZEN®-Aktivitäten** in Form von **College-Seminaren** weiterzugeben. In kurzer Zeit entwickelte er ein praxisorientiertes Schulungskonzept und setzte es direkt um. Seine langjährige Erfahrung in **Produktivitätsverbesserung, Personalentwicklung** und als **TPM®-Manager** halfen ihm bei der fachlich fundierten und mit Praxisbeispielen belebten Gestaltung seiner Seminare. Eine Symbiose besonderer Art entstand, als im selben Jahr Klaus Bieber als neuer Kollege eintrat. Zusammen mit ihm und weiteren Kollegen und **KAIZEN®-Spezialisten** baute Udo Reimer das College auf. Anfang 2000 übertrug er die



Klaus Bieber und Udo Reimer,
Gründer des **KAIZEN®-College**

Leitung des **KAIZEN®-College** an Klaus Bieber. Inzwischen findet das **KAIZEN®-College** weit über die Landesgrenzen hinaus Anerkennung und wird für seine Weiterbildungsmaßnahmen geschätzt. Insbesondere das angenehme Klima, die Auflockerung durch Praxisbeispiele und der optimale Lerntransfer durch praktische Übungen begeistern die Seminarteilnehmer. Eine sinnvolle Weiterentwicklung ist das **Qualifizierungsprogramm zum KAIZEN®-Manager**, das die bisherigen Programmbausteine mit einschließt. Das bedeutet, wer bisher schon Seminare besucht hat, kann darauf aufbauend die **Qualifizierung zum KAIZEN®-Manager** anstreben.

Neue TPM®-Instruktoren ausgebildet



Bei dem 3. deutschen **TPM®-Instruktoren-Kurs** vom 3. - 14. Juni wurde in diesem Jahr der 96. **TPM®-Instruktor** erfolgreich ausgebildet. Die praxisbezogene Schulung für die 32 zukünftigen Instruktoren fand bei **Unilever Bestfoods Deutschland** am Standort Heilbronn statt.

Die Teilnehmer erhielten in den zwei Wochen theoretische Unterweisungen und sammelten Erfahrungen durch praktische Übungen. Dass die Kenntnisse über alle 8 Bausteine am Ende ausreichend waren, bewiesen die Teilnehmer an Hand eines schriftlichen Tests und mit der erfolgreichen Erstellung und Präsentation von 3 **KAIZEN®-Boards** und 3 Boards zur **Autonomen Instandhaltung**.

Eine abschließende Präsentation vor Führungskräften von **Unilever Bestfoods** rundete das Programm ab. Geleitet wurde der erfolgreiche Kursus auch diesmal von Michael Faber (**KAIZEN® Institute Deutschland**) und Michael Hölzl (**Unilever Bestfoods Deutschland**).

Muda-freies Mauritius

Einen Auftrag ganz besonderer Art erhielt Jayanth Murthy, der Leiter des KAIZEN® Institute Africa Asia Pacific. Er begann im Oktober 2000 auf Mauritius mit KAIZEN®-Aktivitäten. Dabei hatte er die volle Unterstützung des Präsidenten. In verschiedenen Seminaren und Workshops vermittelte

Die 'Muda-Buster'



er den KAIZEN®-Gedanken und half bei der Eliminierung von Verschwendung (japanisch 'Muda'). Aufgrund der guten Resonanz in den Pilotprojekten rief die Regierung eine nationale Kampagne mit dem Titel 'Muda busting' ins Leben. Die Kinder lernen nun schon in der Schule, was Muda bedeutet und wie man es vermeidet.

Der Präsident ging mit gutem Beispiel voran und lud Herrn Murthy zu sich ins Regierungsgebäude ein. Dort wurde im Rahmen einer 5S-Kampagne nach Muda gesucht und neu organisiert. Damit setzte das Staatsoberhaupt ein klares Signal für die Wichtigkeit dieser Kampagne. Der Präsident implementierte die Vision von einem angenehmeren Leben durch die erhöhte Wettbewerbsfähigkeit seines Landes. Sein Ziel ist es, mit KAIZEN®-Methoden sein Land besser zu organisieren und effizienter zu machen, so dass es ein attraktiver Standort für Investoren, ein Qualitäts-Reiseland für Touristen und ein Gebiet mit hoher Lebensqualität wird. Jayanth Murthy ist der erste KAIZEN®-Berater, der auf Regierungsebene tätig werden durfte. ◀

Pfiffige KAIZEN®-Idee zur Einsparung von Filtern

Probleme erkennen und die passende Lösung finden - das ist eine der Komponenten von KAIZEN®. Wichtig ist, dass der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung im Alltag nicht zum Stillstand kommt.

Bruno Stupp, Leiter der Maschinentechnik in der Großdruckerei Parzeller in Fulda, berichtet über eine gelungene Verbesserung in seinem Arbeitsbereich:

Ausgangssituation war eine hohe Beanspruchung des Service-Personals durch Einsätze zum Auswechseln verstopfter Filter. Dabei wurde festgestellt, dass die Filter in 95 % der Fälle nicht beschädigt sondern nur verstaubt waren (Puderstaub, Papierstaub, usw.). Bei näherer Betrachtung stellte sich heraus, dass es sich ausschließlich um 'trockenen Staub' handelte, der in den Poren hing und sich beim Ausklopfen nicht sauber entfernen ließ. Beim Ausblasen trat die Problematik auf, dass sich der Staub wieder überall verteilte und damit zur erneuten Verstopfung beitrug. Schließlich wurde die Lösung gefunden: Ausblasen mit gleich-



Eine Absaugvorrichtung verhindert das Zusetzen der Filter durch Staub.

zeitigem Absaugen.

Die Anschaffungskosten der beiden Ausblasstände für Druckerei und Buchbinderei beliefen sich auf jeweils 700 Euro inkl. Montage. Dadurch wurden folgende Einsparungen erzielt:

Pro Jahr werden 350 Filter à 14,50 Euro weniger benötigt, Ersparnis 5.100 Euro. Durch die Vermeidung von Stillstandszeiten werden pro Jahr 7.200 Euro und durch weniger Personaleinsatz für die Wartung 1.800 Euro eingespart. Insgesamt ergibt sich ein jährliches Einsparungspotential von ca. 14.100 Euro.

Bewährte Mitarbeiter als Partner

Udo Reimer, Leiter der deutschen Niederlassung des KAIZEN® Institute und Partner des KAIZEN® Institute of Europe, ist der Meinung, dass Veränderungen im Markt eine Änderung in der Organisation erfordern. Außerdem müssen nach seiner Meinung das Engagement und die Loyalität von Mitarbeitern anerkannt und belohnt werden. Deshalb benannte das KAIZEN® Institute drei bewährte Mitarbeiter als Partner für den deutschsprachigen Raum:

Klaus Bieber ist als Partner verantwortlich für das KAIZEN®-College und das Programm 'KAIZEN® im Office'. Als Praktiker im Bereich Büroeﬃzienz und als Buchautor zu diesem Thema bringt er dafür die notwendige Kompetenz mit.

Michael Faber, ausgebildeter TPM®-Instruktor und Spezialist für Maschinen- und Anlageneﬃzienz, wird aufgrund seiner Erfahrung Partner für die produktions-spezifischen Themen.

Carsten Otto, ein erfahrener und engagierter Praktiker, ist als Partner verantwortlich für die Bereiche



Die neuen KAIZEN®-Partner Klaus Bieber, Michael Faber und Carsten Otto mit Udo Reimer (von links)

KAIZEN® Management und Total Flow Management.

Ab Januar 2003 werden diese Mitarbeiter gleichberechtigte Partner für die Niederlassung der KAIZEN® Teaching AG Deutschland sein. Durch diese Entscheidung stärkt das KAIZEN® Institute Deutschland die eigene Kompetenz, um die immer anspruchsvoller werdenden Anforderungen seiner Kunden zu erfüllen. Wir gratulieren den drei neuen Partnern zu Ihrer Berufung und wünschen ihnen viel Erfolg.

2. Benchmarktour 2002



Komplett ausgebucht war die dreitägige Benchmarktour, die im September stattfand. Die Tour gab den Teilnehmern einen Gesamtüberblick

über unterschiedliche KAIZEN®-Tools und deren Einsatz in der Praxis. Von der Autonomen Instandhaltung über ein ausgereiftes Kanban-System bis hin zum Flow-Management war alles zu sehen. Der vielfältige Branchenmix mit Firmen wie DaimlerChrysler, Langnese-Iglo, Sunrise Medical, GKN Löbro und OMG machte die Tour zu einem spannenden Erlebnis. Zum Abschluss besichtigte die Gruppe das KAIZEN® Office in Bad Homburg, wo Büroeffizienz mit KAIZEN® erfolgreich praktiziert wird.

Masaaki Imai

Das Produktionssystem als Indikator für den Unternehmenserfolg

Anlässlich seines 10jährigen Bestehens lud das KAIZEN® Institute Deutschland zu einem ganz besonderen Event ein. Masaaki Imai, der Begründer des KAIZEN® Institute referierte zum Auftakt der 3. Benchmarktour am 20. Oktober in Aalen zu dem Thema 'Was ist das Geheimnis von Firmen, die mit KAIZEN®-Aktivitäten erfolgreich sind?'

Der Gast aus Japan sieht den Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens in der Wahl des richtigen Produktionssystems. Er unterscheidet dabei zwischen dem 'Traditionellen Produktionssystem' und dem 'Just-in-time-Produktionssystem'. Das Traditionelle Produktionssystem basiert auf der Massenproduktion. Die Produktionsmenge richtet sich dabei

nach den Prognosen der Verkäufer. In fast allen Fällen stellen sich diese Zahlen jedoch seiner Meinung nach als falsch heraus. Imai betont, dass die Massenproduktion mehr Kosten durch hohe Lager- und Transportkosten verursacht. Außerdem sei die Sicherung der Qualität schwieriger. Der richtige Weg, den erfolgreiche Unternehmen gehen, ist laut Imai die Produktion 'Just in time'. Dabei wird der umgekehrte Weg eingeschlagen: ausgehend vom Kundenauftrag startet die Produktion. 'Produziere so viel wie benötigt wird, dann, wenn es benötigt wird' lautet die Devise von Masaaki Imai. Den Weg zum Erfolg sieht der 'KAIZEN®-Guru' darin, dass alles fließt. Dabei muss das Management das



Gesamtbild im Auge behalten. Das fängt an beim Materialfluss in den einzelnen Produktionsbereichen, übergreifend auf andere Abteilungen und geht hin bis zum Informationsfluss sowohl intern als auch extern. Es muss jeder im Unternehmen mit einbezogen werden vom Werker an der Maschine über die Produktentwicklung, den Einkäufer und das Verkaufsteam bis hin zum Top-Management. Nur wenn auch intern der komplette Prozess 'Just in time' abläuft, kann das ganze System funktionieren. 'Es bringt nichts, den Lieferanten zu zwingen, dass er 'Just in time' anliefert während in der eigenen Firma die Prozesse wie gehabt ablaufen' sagt Masaaki Imai. ◀

3. Benchmarktour 2002

'Lernen von den Besten' war auch das Motto der 3. Benchmarktour im Oktober 2002. Vier Top-Firmen im



Erste Station der 3. Benchmarktour war OSRAM in Herbrechtingen

Raum Stuttgart öffneten ihre Pforten und ließen die Benchmark-Gruppe an ihrem Erfolg teilnehmen. Bei Osram gab es diverse TPM®- und KAIZEN®-Projekte zu sehen. Danach zeigte die Festool GmbH in Neidlingen, wie man Profi-Werkzeuge in Top-Qualität im One-Piece-Flow fertigt. Mustergültige Just-in-Time-Fertigung demonstrierte die Lear Cooperation in Besigheim. Abschließend besuchte die lernwillige Gruppe die ZF Lenksysteme GmbH in Schwäbisch Gmünd, die im vorigen Jahr mit dem Geo-Award 'Fabrik des Jahres' ausgezeichnet wurde.



KAIZEN-COLLEGE

Holen Sie sich bei uns das Know-how für TPM®, Effizientes Office-Management, Wertstromdesign und Total Flow Management.

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN®-Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unserer Benchmarktour.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service Hotlines:

Benchmarktour ☎ 06172-138-112
Seminare ☎ 06172-138-113
www.kaizen-institute.de

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN®
INSTITUTE

KAIZEN Institute
Benzstrasse 9
D-61352 Bad Homburg
Tel. 0049 (0) 6172-138-0
Fax 0049 (0) 6172-138-138
germany@kaizen-institute.de

Redaktion: Sabine Leikep
Klaus Bieber