

# KAIZEN<sup>®</sup> *Forum*

Sonderausgabe  
5A-Kampagne im  
großen Stil

INFOS • IMPULSE • IDEEN

## Start-Offensive KAIZEN<sup>®</sup> im Büro

### Viele kleine Schritte der Mitarbeiter - ein großer Schritt für die Firma

Von Sabine Leikep

**KAIZEN<sup>®</sup> ist eine Methode der kleinen Schritte zur stetigen Verbesserung. Dass kleine Schritte von vielen Menschen eine große Wirkung haben, bewiesen über 230 Mitarbeiter in Liechtenstein und der Schweiz beim Automobilzulieferer ThyssenKrupp Presta.**

Bei ThyssenKrupp Presta wurde KAIZEN<sup>®</sup> 1996 im Produktionsbereich eingeführt. Sieben Jahre der kontinuierlichen Verbesserung führten dort zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung. Nun wird das Erfolgsrezept auf den administrativen Bereich übertragen. Als 'Kick-Off' diente eine groß angelegte 5A-Kampagne. An vier Tagen war 'Business as usual' außer Kraft gesetzt. Vier Geschäftsbereiche der Werke in Eschen und Oberegg hatten jeweils einen Tag zur Verfügung. Die Teams starteten mit dem ersten A wie 'Aussortieren'. Unterstützt wurden sie von dem vierköpfigen Beraterteam des KAIZEN<sup>®</sup> Institute und 20 Prozessbegleitern aus eigenem Hause. Rote KAIZEN<sup>®</sup>-Overalls waren die Uniform für die Ansprechpartner.

Personalchef Markus Büchel begrüßte an allen vier Tagen persönlich die Teams. Er betonte die große Bedeutung der Aktion und wies darauf hin, dass die Einführung von KAIZEN<sup>®</sup> in der Produktion einen wesentlichen Anteil an der erfolgreichen Entwicklung der Presta hat.

Nun sollen auch in der Verwaltung alle

Potenziale ausgeschöpft werden, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Markus Büchel betrachtet Sauberkeit und Ordnung als Basis für weitere Verbesserungen in der Organisation der Abläufe, der Zusammenarbeit und der Kommunikation unter den Mitarbeitern. 'Je mehr Sie aussortieren, desto leichter wird es uns fallen, uns zu verbessern' war seine abschließende Aufforderung an alle, aktiv bei der 5A-Aktion mitzumachen.

INHALT	
KAIZEN <sup>®</sup> Großoffensive	S. 1
Gruppendynamik	S. 2
Ergebnis eines Büro KAIZEN <sup>®</sup> Workshops	S. 2
Impressionen, Fundsachen ...	S. 3
KAIZEN <sup>®</sup> als Geisteshaltung	S. 3
KAIZEN <sup>®</sup> in der IT	S. 4
Bald geht es weiter	S. 4
Ballastfreies Arbeiten	S. 4

#### *'Volltischler und Hochstapler'*

Die Teams starteten hochmotiviert. In kurzer Zeit glichen die Büros einem Schlachtfeld. Selbst aus den versteckten Winkeln der Schränke und Schreibtische wurde alles ausgeräumt und auf den Sinn der Aufbewahrung überprüft. Eingefleischte 'Volltischler' und 'Hochstapler' halfen eifrig beim Befüllen der bereitstehenden Container. Alle waren bestrebt, Ballast zu eliminieren. ◀

#### KAIZEN<sup>®</sup>-Experten im Großeinsatz



## Gruppendynamik

### Gemeinsam wurde viel bewegt

Die Betriebsamkeit in den Büros wirkte ansteckend. 'Spione' aus anderen Abteilungen kamen, um zu schauen. Spontan beschlossene Teams aus zwei weiteren Bereichen, sich ebenfalls an der 5A-Kampagne zu beteiligen. Eine wahre Freude war es zu beobachten, wie sich die Büros verwandelten. Nicht mehr benötigte Dinge, Kartons und Altpapier wurden nach Sorten getrennt entsorgt. Leere Ordner und brauchbares Büromaterial wanderten ins Lager, alte Akten mit Aufbewahrungspflicht ins Archiv. Überflüssig gewordene Möbel fanden dank fleißiger Helfer den Weg nach draußen. Ein großer LKW diente als Zwischenlager. Möbel und Ordner muss die Presta wohl in nächster Zeit nicht mehr einkaufen. Wo früher in den Gängen Schränke den Weg verengten, ist nun der freie Durchgang möglich. Viele

## Ergebnis eines Büro-KAIZEN® - Workshops



Normalerweise wird bei einer KAIZEN® im Office 5A-Kampagne tonnenweise Papier aussortiert. Bei der Presta in Liechtenstein wurden zusätzlich sechs Container mit Metall entsorgt, da die Ingenieure in Ihren Büros Muster von Lenkungen und Nockenwellen aufbewahren. Nun macht man sich Gedanken über ein Archivierungssystem für die aufbewahrungspflichtigen Teile.

hatten den Wunsch, durch Entfernen der Türen, Schränke in Regale zu verwandeln. So sind die Dinge leichter zugänglich und es wird nicht so viel

Überflüssiges angesammelt. Suchzeiten reduzieren sich und es wird wertvolle Arbeitszeit gespart. Insgesamt freuen sich alle über das neue Raumgefühl. ◀

## Bewegende Momente



## Impressionen - Fundsachen - Meinungen

S'isch a wahre Freud gsi!

Wir müssen darauf achten, dass sich in Zukunft kein Müll mehr ansammelt!

Der Tag kam mir sehr gelegen - wir haben einiges umorganisiert

Das kann ich zu Hause nicht erzählen - sonst muss ich es dort auch machen!

Der Kopf wird wieder frei!

Mir ist jetzt aufgefallen, wie schlecht unser Büro designed ist!

Am Anfang war ich misstrauisch - jetzt bin ich überzeugt.

Gut, dass offiziell und gemeinsam ein Anfang gemacht wurde!

Wir haben die Arbeitsplatzgestaltung verbessert.

Nun haben wir eine gute Basis, um uns weiter zu verbessern.

Ich bin erstaunt über die vielen 'Leichen', die wir gefunden haben.

Die Reinigungskräfte werden es nun einfacher haben, da wir den Boden komplett freigeräumt haben.

Es ist ein erster Schritt!

Ich bin überrascht, wie viele Schränke verschwunden sind.

Jetzt, wo die Schränke keine Türen mehr haben, fällt auf, wie viele Ordner doppelt vorhanden sind!

Nun haben wir eine gute Basis, um uns weiter zu verbessern.

Der Tag ging viel zu schnell vorbei - ich bin noch nicht fertig!

Wir haben viel Fläche eingespart!

Das ist ein Luxus. Ich finde es sehr angenehm, dass wir das tun dürfen!

Das Team vom KAIZEN Institute hat es gut verstanden, gewisse Ängste abzubauen.

Man ist nie perfekt -es kann immer etwas verbessert werden.

Man braucht auch den Mut, etwas wegzuerwerfen!

Es sind neue Ideen entstanden.

Ich war überrascht, was alles ausgeräumt wurde und fand es schön, dass alle mitgemacht haben.

### Eine Methode, die überzeugt

#### **KAIZEN® als Geisteshaltung**

Bei ThyssenKrupp Presta gilt Hermann Weißenhorn als 'KAIZEN®-Papst'. Er engagierte sich bereits 1995 für dieses Thema und setzte sich für die Einführung von KAIZEN® im Produktionsbereich 1996 ein. Inzwischen blickt er auf eine gute Erfolgsbilanz zurück. In zahlreichen Workshops wurden über 800 Mitarbeiter geschult. Dabei erfolgte von Anfang an eine gute Zusammenarbeit mit dem KAIZEN® Institute. Auf der Basis der mit KAIZEN® erzielten Verbesserungen wurden später der Prämienlohn und die Teamarbeit eingeführt. Laut Herrn Weißenhorn ist KAIZEN® das erste, wirklich durch-

greifende System, das sich über längere Zeit gehalten hat und in der Organisation verfestigt ist. Seiner Meinung nach ist die Zeit jetzt reif, damit auch im Bürobereich zu beginnen. Er sieht KAIZEN® als Geisteshaltung und hält Disziplin für eines der Grundelemente unseres Zusammenlebens. 'Wie es im Büro aussieht, so sieht es auch im Kopf aus!'

Seine Vision geht in Richtung 'Null Fehler und Null Verschwendung' im Büro, um die Arbeit effizienter, angenehmer und stressfreier zu gestalten. Die große 5A-Kampagne sieht er als Initialzündung und er findet es richtig, dass an den vier Tagen der Einführung eine Art 'Ausnahmestandard' herrscht. Dies ist ein außergewöhnlicher Anlass, wie zum Beispiel eine Hochzeit, wo



*Hermann Weißenhorn, Geschäftsbereichsleiter Nockenwellen, ist seit 1995 begeistert von KAIZEN®*

durch das gemeinsame Erlebnis eine Basis für die Zukunft geschaffen wird. 'Wenn das Schiff einmal fährt, dann fährt es'. ◀

## Ein Thema für sich: KAIZEN® in der IT



Mit bloßem Auge sichtbar sind aus dem IT-Bereich neben der Hardware die angesammelten Datenträger wie CD's etc. Nicht auf den ersten Blick zu erkennen sind die riesigen Datenmengen, die auf den Festplatten gespeichert sind. Oft wird nicht bedacht, dass die Administration der gespeicherten Daten Geld kostet und dass jeder Systemordner Suchzeit mit sich bringt. Deshalb ist KAIZEN® in der IT ein wichtiger Bestandteil von KAIZEN® im Office. Sebastian Reimer (Foto rechts) vom KAIZEN® Institute hat sich auf dieses Thema spezialisiert. Er gab den Mitarbeitern bei ThyssenKruppPresta viele Anregungen, was auf den Speichermedien verbessert werden kann. Dies wird in den nächsten Wochen eine der Hauptaufgaben sein. Mehrfachablagen müssen vermieden und alte Daten regelmäßig von der Festplatte entfernt werden.

### 5A-Kampagne schafft solide Basis

#### Bald geht es weiter

Inka Lenz, Organisatorin der großen 5A-Kampagne, ist mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Die Suche nach 'Muda' (jap. Verschwendung) war erfolgreich. Die im Vorfeld geschulten Prozessbegleiter hatten alles perfekt vorbereitet. Sie motivierten insgesamt 231 Mitarbeiter zum Aussortieren von 3360 Ordnern, 4500 kg Papier, 6 Containern Metall und 62 Möbelstücken. Etwa 69 m<sup>2</sup> Fläche wurde eingespart. Alle hatten die Chance, ihren Arbeitsplatz neu zu gestalten. Eine bessere Ergonomie und die Vermeidung von Suchzeiten ermöglichen ein effizienteres Arbeiten. Es ist geplant, im Herbst in den Level 2

zum Effizienten Office-Management einzusteigen. Dabei wird es dann um die Verbesserung der Zusammenarbeit durch Standardisierung von Abläufen, Büromaterial und Kommunikation gehen. Peter Eberle, Bereichsleiter Qualität, kann sich mittelfristig ein Mobilitätskonzept mit flexiblen Arbeitsplätzen vorstellen. Nach seiner Meinung würde dies bei einigen Mitarbeitern funktionieren. Er will KAIZEN® im Office in eine Projektdatenbank einbinden, damit die Aktionen besser geplant und realisiert werden können. Rudolf Valenta, Leiter Werkzeugbau im Werk Oberegg, sieht die Aktion positiv. 'Im Bürobereich wurde, wie schon seit Jahren in der Produktion, Platz gewonnen, so dass wir bei Bedarf neue Mitarbeiter unterbringen können, ohne anzu-

bauen'. Er findet das Loslassen wichtig und sagt 'Die Leute werden effizienter durch weniger Ballast'. Das eigentliche Verbesserungspotenzial sieht er in den Prozessen.

Michael Wellenzohn, Bereichsleiter Lenkung, will mit seinem Team ebenfalls am Ball bleiben und das kreative Potenzial der Mitarbeiter künftig besser ausschöpfen.

#### *Muda-freies Liechtenstein?*

Klaus Bieber vom KAIZEN® Institute: 'Dies war die größte 5A-Kampagne, die wir bisher betreut haben. Die Menschen haben vorbildlich mitgearbeitet und ich bin überzeugt, dass eine spürbare Steigerung der Produktivität herauskommen wird'. Seine Vision ist die Ausweitung der 5A-Kampagne unter dem Motto: 'Muda-freies Liechtenstein' und irgendwann vielleicht sogar 'Muda-freies Europa'. ◀

## Zwei Profis für 'ballastfreies' Arbeiten

Thomas Rabe und Oliver Gumpert hatten bei der 5A-Aktion nicht viel zu tun, da sie immer auf das Ansammeln von Überflüssigem verzichtet haben. Benötigte Daten speichern sie möglichst im PC. So kommen sie mit wenigen Ordnern und Hängemappen aus. Ihre leeren Schreibtische haben in der Vergangenheit schon mal Kollegen veranlasst zu fragen, ob sie denn nichts zu tun hätten. Ab sofort haben die beiden jedoch eine Vorbildfunktion. Mit ihrer systematischen Arbeitsweise sind sie sehr effizient. Jeder Vorgang wird nur einmal in die



Hand genommen und entschieden zwischen Bearbeiten, Delegieren oder Papierkorb. Als praktisch erwies sich ein Karton als 'Ablage P', der, ähnlich wie der Papierkorb im PC, von Zeit zu Zeit geleert wird.



### KAIZEN-COLLEGE

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

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN®-Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unseren Benchmarktours.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service Hotlines:

**Benchmarktour** ☎ 06172-138-112  
**Seminare** ☎ 06172-138-113  
[www.kaizen-institute.de](http://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  
 info@kaizen-institute.de  
 Redaktion: Sabine Leikep