

CLAUDIA KOSTKA
SEBASTIAN KOSTKA

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

DER KONTINUIERLICHE VERBESSERUNGS- PROZESS

7. Auflage

Pocket Power

HANSER

Pocket Power

Claudia Kostka
Sebastian Kostka

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

Prinzipien und Methoden

7. Auflage

HANSER

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Cornelia Rothenaicher

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44659-5

E-Book-ISBN 978-3-446-45241-1

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)	6
2.1	Der Begriff.	6
2.2	Die Historie.	11
2.3	Wertschöpfung und Verschwendung	14
2.4	KVP-Prinzipien	19
	Ziel- und Ergebnisorientierung	20
	Mitarbeiter- und Kundenorientierung.	22
	Prozess- und Qualitätsorientierung	24
	Transparenz und Faktenorientierung.	26
	Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung.	27
3	Der PDCA-Verbesserungszyklus	32
3.1	Plan-Phase – Planen	34
3.2	Do-Phase – Durchführen	45
3.3	Check-Phase – Den Fortschritt prüfen	47
3.4	Act-Phase – Anpassen und Verbessern	48
3.5	Jeder ist Teil der Verbesserung	48
4	Das 4-Phasen-Modell des KVP	51
4.1	Sensibilisierungsphase	52
4.2	Startphase	53
4.3	Implementierungsphase	57
4.4	Stabilisierungsphase.	59

Moderatorentaining	62
Verschwendungssuche	70
5-S-Aktion	78
7.1 Sortieren (Seiri)	80
7.2 Systematisieren (Seiton)	83
7.3 Sauberkeit (Seiso)	85
7.4 Standardisieren (Seiketsu)	86
7.5 Selbstdisziplin (Shitsuke)	88
7.6 5-S-Aktion am Schreibtisch	88
Prozessmapping	92
8.1 Vorbereitung des Prozessmappings	93
8.2 Durchführen des Prozessmappings	95
KVP-Team-Meetings	102
9.1 KVP-Workshops	103
9.2 Umsetzungs-Review	104
9.3 Ergebnis-Review	104
9.4 Lessons-Learned-Workshops	105
Zielvereinbarung	110
Visuelles Management	117
11.1 Planen der Visualisierung	121
11.2 Gestalten der Visualisierung	122
11.3 Pflegen und Verbessern der Visualisierung	123
11.4 Regelmäßiges Nutzen der Visualisierung	124
Literatur	127

1 Einleitung

Digitalisierung und Agilität sind in aller Munde und werden häufig in Kombination genannt. Beides funktioniert nur mit den Menschen, denn nur sie können notwendige Veränderungen gestalten und Prozesse an sich dauernd wechselnde Rahmenbedingungen anpassen.

„Wenn du die Absicht hast, dich zu erneuern, tue es jeden Tag“, wusste bereits KONFUZIUS, und HENRY FORD war der Ansicht, dass „man nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen sein Vermögen macht“.

Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns ist nicht neu und im Grunde auch einfach. Aber einfach ist eben nicht leicht. Es erfordert, ein weitreichendes Ziel beharrlich zu verfolgen und tägliche Herausforderungen als Chancen der Veränderung zu nutzen.

Organisationen sind keine starren Bauwerke, sondern lebendige Organismen. Sie bestehen vor allem aus Menschen und deren Beziehungen. An dieser Schnittstelle kann durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gemeinsam Innovationspotenzial erschlossen und Wertschöpfung durch Wertschätzung gestaltet werden.

In diesem Pocket Power sind die grundlegenden Prinzipien und Methoden des kontinuierlichen Verbesserns zusammengefasst. Die einfache Vorgehensweise wird bei konsequenter Wiederholung zur Gewohnheit – aber nur dann.



Unter diesem Symbol werden Tipps gegeben.



Dieses Symbol weist auf Hindernisse hin.

2 Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

2.1 Der Begriff

Der Begriff **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess** (KVP) wurde Ende der 1980er-Jahre als deutsche Antwort auf das japanische **Kaizen** (aus 改 *kai* = Veränderung und 善 *zen* = zum Besseren oder zur Meisterschaft) geprägt. Seitdem hat er nichts an Aktualität verloren. Egal, ob Arbeit 4.0, Lean Administration oder Agiles Management, immer stehen

- ▶ das Entwickeln von kreativen Lösungen im Team,
- ▶ das effektive Arbeiten in effizienten Prozessen,
- ▶ die Qualität der Produkte und Dienstleistungen,
- ▶ das Schaffen von Transparenz in den Abläufen,
- ▶ das Visualisieren von Zielen und Ergebnissen,
- ▶ das Beseitigen von Verschwendungen und
- ▶ das ständige Verbessern aller Prozesse

im Fokus.



Kaizen ist eine in der japanischen Kultur verankerte Verhaltensphilosophie. Sie geht davon aus, dass alles, was Menschen tun, ständig weiterentwickelt werden kann und dass jedes von Menschen erschaffene System ab dem Zeitpunkt seiner Errichtung dem Verfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird.

Kaizen bzw. der KVP stellt die Menschen mit ihrer kreativen Problemlösungs- und Lernfähigkeit in den Mittelpunkt. Das wichtigste Steuerungsinstrument zur ständigen Verbesserung ist der **PDCA-Verbesserungszyklus** (Bild 1).

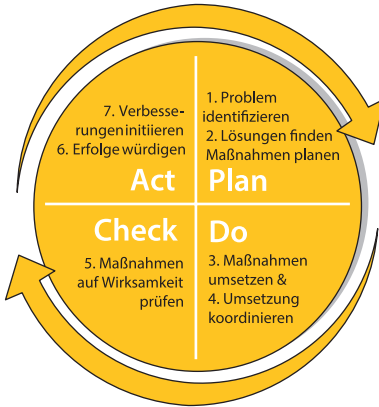


Bild 1: PDCA

PDCA steht für Planen (**Plan**), Durchführen (**Do**), Überprüfen (**Check**) und Verbessern (**Act**). Durch:

- ▶ regelmäßiges Reflektieren der Arbeitsprozesse,
- ▶ gemeinsames Identifizieren von Herausforderungen,
- ▶ kreatives Entwickeln von Problemlösungen,
- ▶ konsequentes Umsetzen von Maßnahmen und
- ▶ kontinuierliches Verfolgen der Ergebnisse

werden alle in einer Organisation ablaufenden Prozesse von den darin jeweils Beteiligten in regelmäßigen Abständen auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht und Verschwendungen beseitigt.

Es orientiert sich dabei an idealen Richtwerten wie:

- ▶ 100 Prozent Wertschöpfung,
- ▶ null Fehler,
- ▶ harmonische Abläufe und
- ▶ nachhaltiger Umgang mit Ressourcen aller Art.

Ziel des KVP ist Business Excellence, das optimale Funktionieren und Wirken einer Organisation in seiner Gesamtheit.



KVP bedeutet, dass kein Tag in einer Organisation ohne Verbesserungen der Geschäftsprozesse vergehen soll. Es ist die Philosophie und Methodik der ewigen Veränderung zum Besseren. Von einer langfristigen Zielrichtung werden kurzfristig Etappenziele angestrebt und wird Transparenz über die Fortschritte und Erfolge hergestellt. Der regelmäßige und zielgerichtete Austausch und die gemeinsame Lösungsfindung ermöglichen das unmittelbare und effektive Reagieren auf Veränderungen.

Genauso wie die Musiker eines Orchesters immer wieder ihr Spiel reflektieren, verfeinern und aufeinander abstimmen, sorgt der KVP dafür, dass in einer Organisation die Prozesse regelmäßig auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft, gemeinsam neue Lösungen gefunden und Veränderungen konsequent implementiert werden.



Der KVP wurde häufig auf ein Gruppenarbeitskonzept reduziert und damit grundsätzlich missverstanden. Denn es ist eine **Führungsphilosophie**, die sich an idealen Richtwerten orientiert und einer einfachen Methodik bedient (Bild 2).

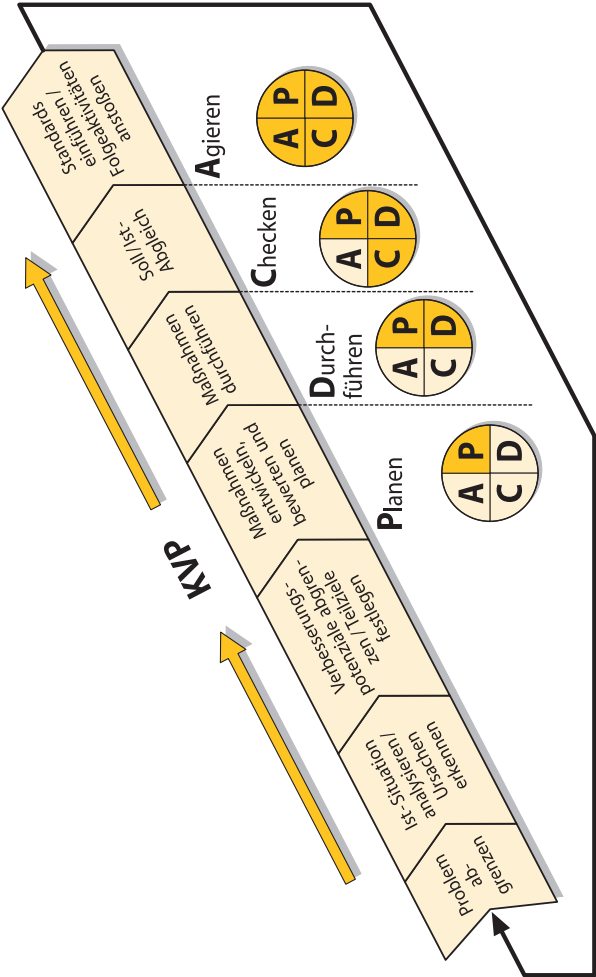


Bild 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Das Prinzip kann in jeder Organisation eingesetzt werden. Die Herausforderung ist es, seinen Weg zu finden und ihn beharrlich zu gehen. Es ist wie das Leiten einer Expedition oder das Besteigen eines Berges. Ein perspektivisches Ziel wird in Etappen angestrebt. Auf dem Weg müssen Hindernisse überwunden werden. Für das Lösen der Probleme wird der Plan-Do-Check-Act-Zyklus immer wieder auf einem jeweils höheren Niveau durchlaufen.



Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess bedeutet, alle Abläufe in kleinen Schritten regelmäßig zu verbessern, sodass die Kunden nachhaltig zufrieden sind, die Mitarbeiter in effizienten Prozessen kreativ zusammenarbeiten und die Organisation in jeder Hinsicht exzellent agiert. Dafür gilt:

- Richte alles Handeln an einfachen Prinzipien aus, um langfristige Ziele gemeinsam zu erreichen.
- Sorge für regelmäßigen Austausch und gemeinsame Lösungsfindungen, um die Organisation ständig an neue Rahmenbedingungen anzupassen.
- Vereinfache die Entscheidungsstrukturen, um jederzeit zielgerichtet auf Veränderungen zu reagieren.
- Bearbeite komplexe Probleme im Team und integriere kontinuierlich Neues in die Abläufe.
- Visualisiere die Ergebnisfortschritte, um Klarheit über die Umsetzung zu schaffen, Prioritäten richtig zu setzen und die Motivation aufrechtzuerhalten.
- Löse die im Tagesgeschäft auftretenden Probleme sofort, um Stau und Doppelarbeit zu vermeiden.
- Überprüfe alle Abläufe in regelmäßigen Abständen auf Verschwendungen. Es gibt immer welche!
- Beseitige Verschwendungen sofort oder finde dafür gemeinsam im Team nachhaltige Lösungen.
- Fülle als Führungskraft die Rolle als Vorbild glaubwürdig und vertrauensvoll aus.
- Übernimm die Verantwortung für dein Handeln.

2.2 Die Historie

Berühmt wurde Kaizen Anfang der 1990er-Jahre aufgrund der sogenannten MIT-Studie von JAMES P. WOMACK und DANIEL T. JONES. Darin wurden die Produktionssysteme der Automobilindustrie weltweit untersucht. Die japanische Automobilindustrie schien, mit ihren „schlanken“ auf kontinuierliche Verbesserung basierenden Produktionssystemen den westlichen Autobauern überlegen zu sein. Die hohe Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualität korrelierte mit einer bei ca. 60 Prozent liegenden Teamarbeit. Bereits 1962 wurden bei Toyota die im Tagesgeschäft auftretenden Probleme von den Mitarbeitern eigenständig gemeinsam gelöst, vereinbarte Maßnahmen umgehend umgesetzt und die erzielten Fortschritte auf Kanban-Boards für alle sichtbar visualisiert.

JOHN KRAFTCIK prägte auf Basis dieser Beobachtungen in seinem 1988 erschienenen Artikel „Triumph of the Lean Production System“ den Ausdruck „Lean Production“. Daraus wurde Lean Management, was heute als Gesamtheit der Denkprinzipien und Methoden zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter verstanden wird.

Die nach dem Zweiten Weltkrieg schwierige wirtschaftliche Situation der Toyota Motor Company hatte den Ingenieur TAIICHI OHNO zur Entwicklung eines reaktions-schnellen Produktionssystems veranlasst. Da Ressourcen zur Neuanschaffung von Maschinen fehlten, konzentrierte man sich auf die Produktion im Kundentakt (Kanban, just in time) mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art. Aus dem zugrunde liegenden Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns entwickelte sich das Toyota-Produktionssystem.



Toyota wurde durch das konsequente Anwenden von Kaizen zum andauernden Marktführer. Beim Ranking der wertvollsten Marken belegt Toyota bei Interbrand Platz fünf und wurde 2016 mit 53,58 Mrd. USD bewertet. Als erfolgreichste deutsche Marke folgt Mercedes-Benz mit 43,49 Mrd. USD auf Platz neun (<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>).

Anfang der 1990er-Jahre galten japanische Autos noch als qualitativ minderwertig. Demzufolge lösten die Ergebnisse der MIT-Studie hierzulande eine große Aufregung, teilweise Empörung und Ablehnung aus. Viele nachdenklich gewordene Manager machten sich jedoch auf den Weg nach Japan und schauten sich vor Ort in Unternehmen wie Toyota deren Produktionsweisen an. Genauso wie man heute in das Silicon Valley reist und dort die agilen Arbeitsweisen der digitalen Vorreiter bestaunt.

Das Geheimnis erfolgreicher Organisationen ist damals wie heute im Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung begründet. Es ist ein schrittweiser Wandel, vollzogen von Menschen, die gemeinsam einer Überzeugung folgen. Als Managementmethode wurde es erstmals 1986 vom japanischen Unternehmensberater MASAOKI IMAI beschrieben, um die in der japanischen Kultur tief verankerte Denk- und Verhaltensweise des Kaizen auch für westliche Manager verständlich zu machen.

Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserns bildet auch die Basis für die agile Softwareentwicklung mit dem Scrum-Prozess. Deren Anfänge gehen auf die Professoren IKUJIRŌ NONAKA und HIROTAKA TAKEUCHI zurück. Sie beschrieben die Art und Weise des Umgangs mit Wissen in japanischen Organisationen und verwendeten den Begriff Scrum (Ge-