

# NLP Masterarbeit

# Modeling von KAIZEN

Dipl.-Ing. Franz-Theo Isbaner

A portrait of Masaaki Imai, an elderly man with white hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a patterned tie. He is smiling slightly and has his hands clasped in front of him. The background is a solid blue color.

**MASAAKI IMAI**

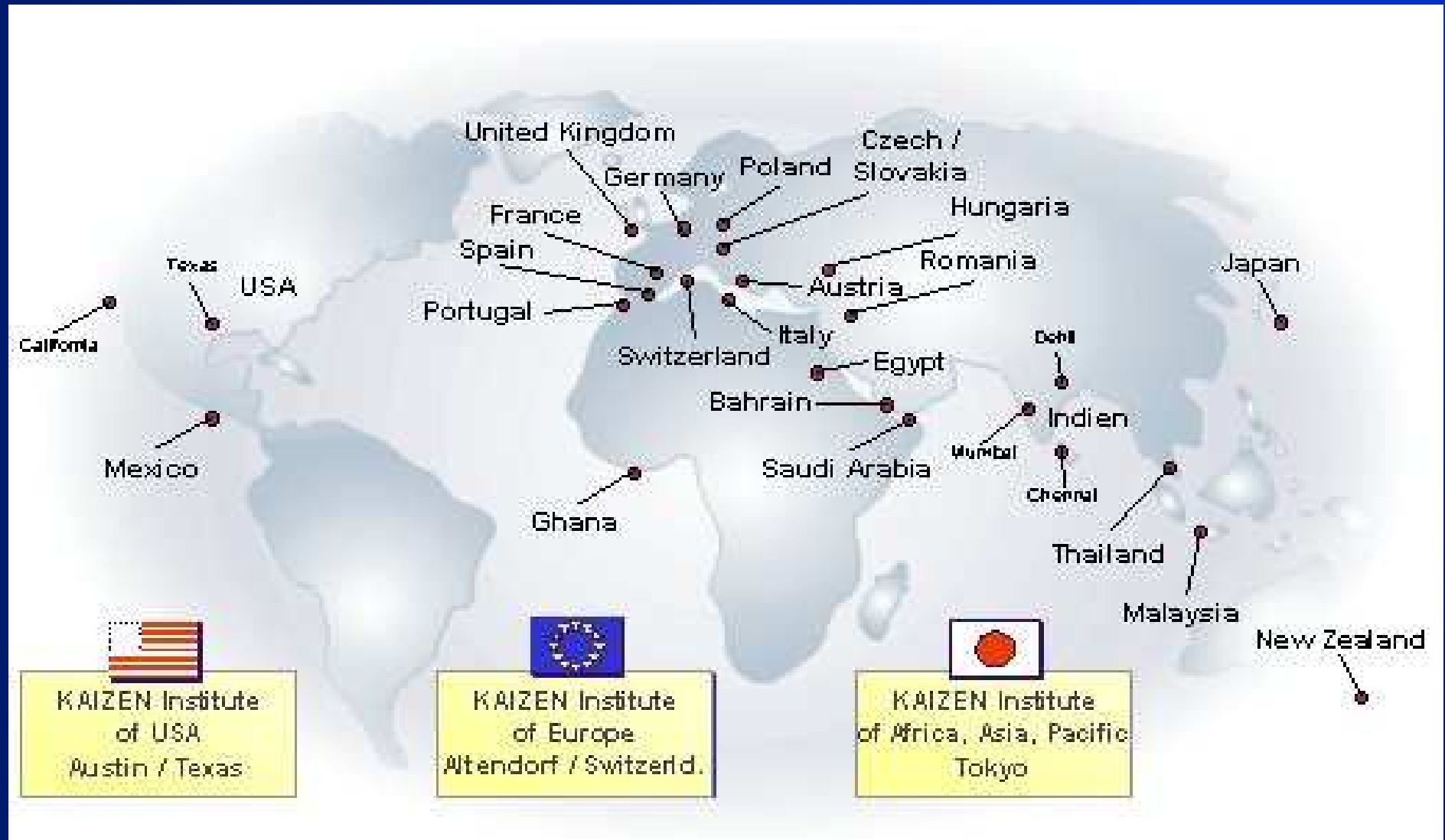
# **KAIZEN**

Modeling Strategie von Franz-Theo Isbaner

# Chronik von Masaaki Imai

- 1930 geboren in Tokyo
- 1955 Graduierung, Uni Tokyo
- 1957 Arbeit, Japan Productivity Center in Washington D.C.
- 1961 Rückkehr, Japan Productivity C. in Tokyo
- 1976 Präsident der Japan Vereinigung
- 1985 Gründung, KAIZEN Institutes
- 1992 ... KAIZEN Institut Deutschland

# Sein Lebenswerk





# Taiichi Ohno

## Der eigentliche Erfinder des KAIZEN

# Chronik von Taiichi Ohno

- 1912 geboren in der Mandchurai, China
- 1932 kam er zu Toyota
- 1953 wurde er Produktionsleiter bei Toyota
- 1950 bis 1982 entwickelte er mit KAIZEN das Toyota Produktionssystem; mit „Kamban“ und „Just in time“.
- 1982 Pensionierung, Chairman bei Toyota Gosei; Zulieferer für Armaturentafeln und Lemkrädern.
- 1990 gestorben

# Was ist KAIZEN?

- KAI – ZEN**  
heißt Veränderung – zum Besseren.
- Lebenshaltung, die nach Verbesserung um der Verbesserung strebt und das in allen Bereichen des Wirtschafts- und Berufslebens.
- KAIZEN ist ein Managementsystem das jeden Mitarbeiter des Unternehmens mit in die Verantwortung nimmt, vom Arbeiter bis zum Top-Management.

# The Key Kaizen Practices

## Mindset & Culture

- customer orientation
- quality control (QC) circles
- suggestion system
- discipline in the workplace
- small-group activities
- cooperative labor-management relations
- total quality control (TQC)
- quality improvement

## Production Process

- automation & robotics
- automation
- zero defects
- total productive maintenance (TPM)
- kamban
- just-in-time (JIT)
- productivity improvement
- new product development

# Ermittlung der **vertikalen** Strategie

der Mitarbeiter und Führungskräfte **nach Robert Dilts**



# Umgebung

- In der Gemba**, am Ort des Geschehens, d.h. im Prozess am Arbeitsplatz. Das ist überall da wo Wertschöpfung stattfindet.
- In allen Unternehmens - Prozessen**, im Management (Verwaltung), Entwicklung, Planung, Produktion, Verkauf und Kundendienst.
- Weltweit** in allen Industrieunternehmen.

# Verhalten

- Betont **qualitätsorientierte** und absolut **disziplinierte** Einhaltung der Standards (TQC), im PDCA- bzw. SDCA-Zyklus.
- Kontinuierliche** Verbesserung interner und externer Kundenzufriedenheit.
- Im Fehlerfall bzw. bei Problemen **kann jeder** den Prozess / das Band stoppen.
- Nur soviel produzieren wie tatsächlich gebraucht wird.

# Verhalten

- Führungskräfte in Japan verbringen ca. **70%** ihrer Zeit **vor Ort**, zur Prozessbeherrschung. Das setzt ein hohes Maß an wertfreiem Problemverständnis voraus.
- Alle prozessrelevanten **Zahlen, Daten und Fakten** werden **öffentlich** an einem KAIZEN-Board **kommuniziert**.

# Fähigkeiten

- Prozessorientierung** und nicht Ergebnisorientiert.
- Kontinuierliche Verbesserung, d.h. die schrittweise Perfektionierung der Prozesse, **in kleinen Teams** (QZ).
- Ein **wirksames** Netzwerk der Kommunikation über alle U-Ebenen.
- Mitarbeiterorientierte** Führung und Schulung aller Mitarbeiter.

# Fähigkeiten

- Massenproduktion** für große und kleine Stückzahlen in großer Varianz.
- Höhere Qualität** bei gleichzeitiger Senkung der Kosten.
- Punktgenaue Lieferung** in allen Prozessen, dadurch Minimierung der Kosten.
- Nur soviel** produzieren, **wie viel der Markt** (Prozess) **tatsächlich braucht.**

# Fähigkeiten

- Ziele** zu **realisieren**, wie:
  - Gewinne** optimieren  
bei hoher Kundenzufriedenheit, Kundengewinnung ist teurer als Kundenbindung
  - Kosten**senkung
  - Qualität**ssicherung
  - Schnelligkeit**; Zeiteffizienz

# Glaubenssätze

- Jeder **Mitarbeiter** ist wichtig.
- Die Mitarbeiter wissen am Besten was bei einem Problem zu tun ist.
- Qualität** ist wichtiger als Gewinn.
- Teamarbeit** führt immer wieder zu besseren Lösungen.
- Von KAIZEN kann jeder profitieren.

# Werte

- „Kundenzufriedenheit“** hat Priorität.
- Der nächste Prozess ist der Kunde.  
**Jeder Mitarbeiter** hat einen Kunden.
- Gib nie einen Fehler weiter.
- Disziplin** zur Erhaltung des Standards
- Eigenverantwortlichkeit** für ein leichteres effizienteres und sicheres Arbeiten.

# Werte

- Qualität** geht vor Quantität
- Jeder** Mitarbeiter **ist wichtig**,  
„Wir nehmen unsere Mitarbeiter in jeder  
Hinsicht ernst“.
- Die Zukunftssicherung durch **Zielverein-**  
**barung** über alle Ebenen bis zur operativen  
Ebene; top down und bottom up.

# Identität

- Mitgestalter** im global Markt Automotiv
- Eine Spitzenposition** im Wettbewerb der größten Automobilhersteller
- Das ist das „**Toyota Produktionssystem**“

# Zugehörigkeit

Weltmarktführer

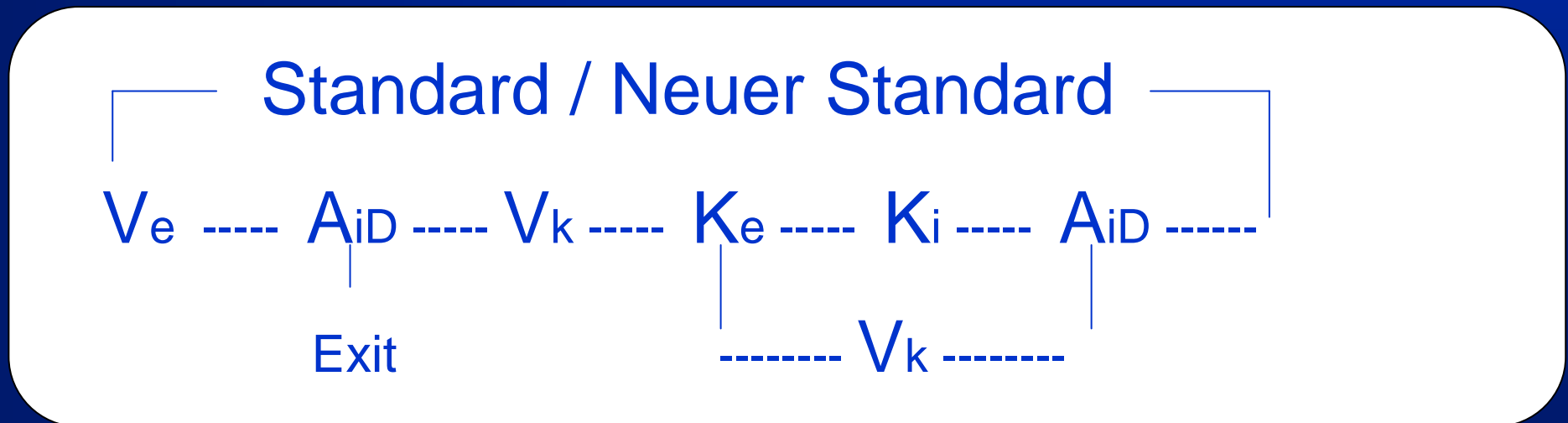
## Sinnhaftigkeit von KAIZEN:

Verbesserung bereichert das Leben um viele wirkliche befriedigende Erfahrungen

– **Probleme erkennen, miteinander lernen, schwierige Aufgaben angehen und erfüllen** –  
das bringt den Menschen zu neuen Höhen des Lebens.

# Die horizontale Strategie

- ❖ KAIZEN beruht auf einer einfachen Strategie
  - ❖ Der Standard ist an jedem AP fixiert (visuell)  $(V_e)$
  - ❖ Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst  $(A_{iD})$
  - ❖ Jeder hat ein klares Gefühl für Qualität  $(K_{e,i})$   
und kann sich konstruktiv verbessern  $(V_k)$



# Die mentale Stärke, analog vom Tennis, zum KAIZEN

- ❖ Konzentration >> auf Prozesse
  - ⇒ Ablauf
  - ⇒ nicht auf das Ergebnis >> Qualität ist wichtiger
- ❖ Qualität des Schlages >> Q des Standards
  - ⇒ Bewusst
  - ⇒ Unbewusst
  - TQC, JIT, Kanban, ....  
automatisiert
- ❖ Vertrauen i. sich selbst >> Jeder ist wichtig
- ❖ Bewertung >> qualifizierte Abläufe
- ❖ Flow >> Materialfluss,  
Informationsfluss

A portrait of Masaaki Imai, an elderly man with white hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and tie. He is smiling slightly and has his hands clasped in front of him. The background is a solid blue color.

**MASAAKI IMAI**

# **KAIZEN**

Modeling Strategie von Franz-Theo Isbaner