

Zielgerichtete kontinuierliche Verbesserung

In unserer Serie über das Operational Excellence Referenzmodell stellen wir Ihnen heute die erste Säule vor: Die zielgerichtete kontinuierliche Verbesserung. Das Erkennen und Eliminieren von Verlusten und Verschwendung steht dabei im Fokus. Dazu bedarf es bei allen Beteiligten einer entsprechenden Einstellung und der Fähigkeit, zu erkennen, wo etwas verbessert werden kann.

Die zielgerichtete, kontinuierliche Verbesserung wird häufig als „Kobetsu Kaizen“ oder einfach nur „Kaizen“ bezeichnet. Dahinter verbirgt sich das Prinzip, dass viele kleine Verbesserungen eine nachhaltige Auswirkung auf die Effizienz der Prozesse haben. Diese Vorgehensweise ist in vielen Fällen sogar groß angelegten, einschneidenden Projekten überlegen.

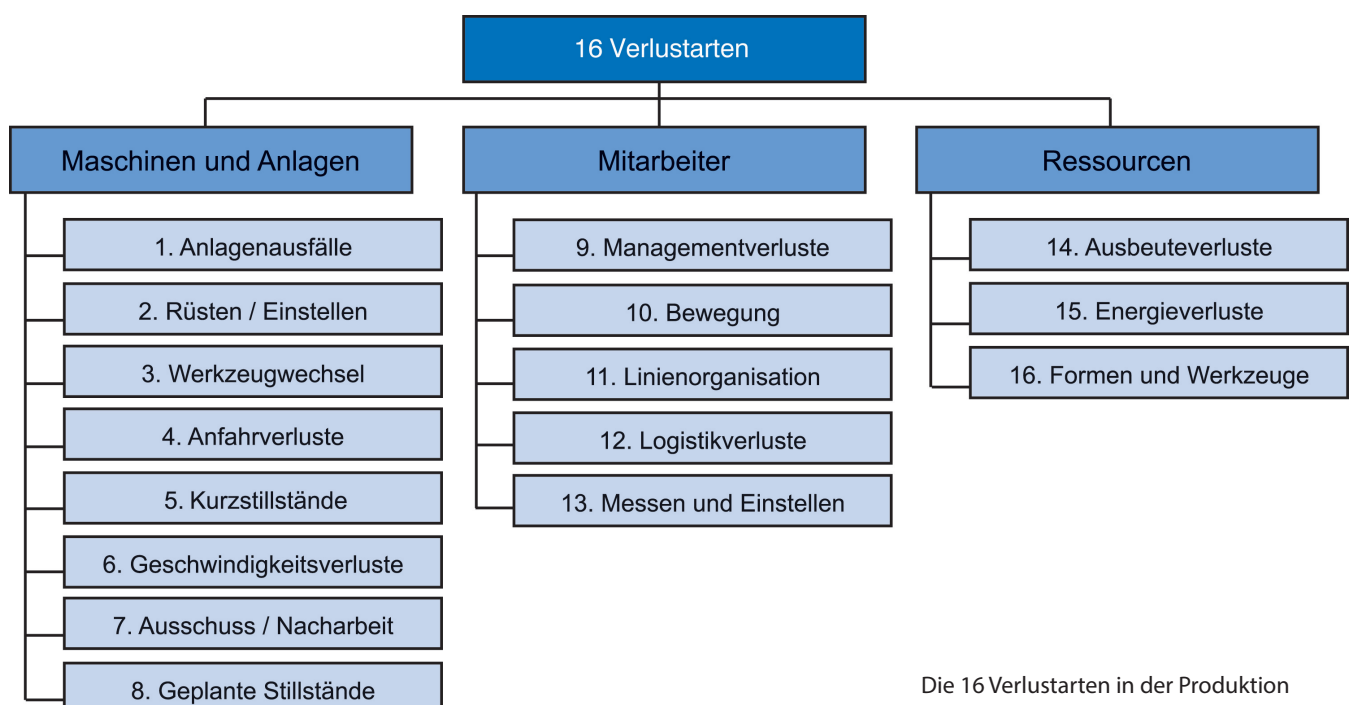
Dieser Baustein des Operational Excellence Referenzmodells schließt auch die Lean-Aktivitäten zur Bekämpfung der sieben Verschwendungsarten gemäß Toyota-Philosophie ein. Die zielgerichtete kontinuierliche Verbesserung richtet den Fokus darauf, „Null-Verluste“ bzw. „Null-Verschwendung“ in der kompletten Prozesskette – von Produktion über Service bis hin zu den administrativen Bereichen – zu erzielen. Voraussetzung dafür ist eine gründliche Analyse der 16 Verlustarten, die in der Abbildung unten am Beispiel der Produktion dargestellt sind.

Voraussetzung für den erfolgreichen Einstieg in den Kaizen-Prozess ist, dass dieser durch das Management gefördert und gefordert wird. Die Führung muss sich dieser Philosophie geradezu verschreiben. Der erste wichtige Schritt ist, dass alle Beteiligten ein Verschwendungsbewusstsein entwickeln und sofort erkennen, wenn etwas nicht rundläuft. Eine

Verluststrukturanalyse zeigt, wo ein Unternehmen steht und in welcher Richtung Handlungsbedarf besteht. Tools, wie zum Beispiel der Problemshreder, helfen, der Ursache auf den Grund zu gehen. Mittels des PDCA-Kreises reflektieren die Teams die Wirkung der Maßnahmen und nehmen Kurskorrekturen vor.

Wie erreicht man Kompetenz in Methoden und Problemlösungstechniken, um Verschwendung nachhaltig zu beseitigen? Idealerweise gibt es innerhalb des Unternehmens eigene Coaches, wie z.B. TPM-Instruktoren, welche die Teams vor Ort schulen. Sie arbeiten eng zusammen mit den Führungskräften, die dafür verantwortlich sind, dass der Verbesserungsprozess am Laufen gehalten wird.

In erfolgreichen Unternehmen entsteht mit der Zeit eine Verbesserungskultur, in der täglich, überall und durch alle Mitarbeiter Verbesserungen vorgenommen werden. Ein Kaizen-Grundsatz lautet: Mache keine Fehler, nimm keine Fehler an und gib keine Fehler weiter. Es bringt meistens nichts, Fehler provisorisch zu korrigieren. Nur wenn nach der Fehlerursache geforscht und diese dauerhaft beseitigt wird, verbessern sich Produkte und Prozesse und die gesamte Organisation erreicht ein immer höheres Qualitätsniveau.



Die 16 Verlustarten in der Produktion