

**Autorenteam der  
Japan Human Relations Association**

# **CIP-Kaizen-KVP**

**Die kontinuierliche Verbesserung von  
Produkt und Prozeß**

Deutsche Übersetzung  
Ursula Bischoff

Herausgegeben von  
Hans-Heinz Steinbeck



**JAPAN-SERVICE**  
verlag moderne industrie

---

---

# Inhalt

Vorkapitel des deutschen Herausgebers .....	13
Einführung .....	29

## **Teil I DEFINITION DER BEGRIFFE KAIZEN UND KAIZEN-VORSCHLAGSSYSTEM**

<b>1 Was ist Kaizen?</b> .....	33
Kaizen ist mehr als eine schlichte »Verbesserung« .....	33
Kaizen ist Aufgabe jedes Mitarbeiters .....	35
Kaizen und Innovation .....	38
Kaizen bedeutet:	
Die Beteiligung jedes einzelnen ist willkommen .....	38
Kaizen und Innovation – die zwei Räder des Karrens .....	39
Diskussionsfragen .....	42
<b>2 Was ist ein Kaizen-Vorschlagssystem?</b> .....	43
Vorschläge im Vergleich zu Empfehlungen .....	43
Beteiligung aus anderen Motiven .....	43
Zahlen sprechen eine deutlichere Sprache als Konzepte .....	44
Der Mechanismus finanzieller Belohnungen .....	46
Ein System, das Mitarbeiter »hohliert«, um die Beteiligung zu fördern .....	48
Der Stellenwert des Kaizen-Vorschlagssystems im Führungskonzept .....	49

Gewinnsteigerung durch kontinuierliche Verbesserung .....	49
Zwei Zielrichtungen der Kaizen-Vorschlagsaktivitäten .....	51
Vorschläge zur Kostensenkung .....	52
Vorschläge zur Umsatzerhöhung .....	53
Drei Ziele und drei Stufen .....	54
Wie man Mitarbeiter motiviert, sich an der Entwicklung von Arbeits- und Planungsprozessen aktiv zu beteiligen.....	54
Das Fähigkeitspotential der Mitarbeiter entwickeln.....	56
Konzentration auf den Nutzen durch stetige Verbesserungen.....	58
Die Entwicklung von Kaizen-Vorschlags-Leitlinien, die den verschiedenen Aktivitätsstufen entsprechen .....	59
Die zwei Seiten des Vorschlagssystems.....	60
Die einfachen Dinge sind die besten .....	61
Entwicklung erfordert Anpassungen in jeder einzelnen Phase.....	61
Drei entscheidende Faktoren für partizipative Aktivitäten .....	63
Schritt 1: Eine treibende Kraft schaffen.....	63
Schritt 2: Motivation und Anreize .....	64
Schritt 3: Lernprozesse der Mitarbeiter und Entwicklung des Fähigkeitspotentials .....	64
Eine graphische Darstellung des Kaizen-Vorschlagssystems .....	65
Diskussionsfragen .....	65

## **Teil II MOBILE VORSCHLAGSBOXEN**

<b>3 Wie man mobile Vorschlagsboxen schafft.....</b>	<b>71</b>
Der Vorschlagskasten ist längst überholt.....	71
Das Zeitalter der mobilen Vorschlagsboxen .....	72
Einführung und Weiterentwicklung eines geeigneten Systems .....	75
Organisationstechnische Verbesserungen vor Ort.....	76
Direkte Eingaben an das Topmanagement: ein Überbleibsel des Feudalsystems .....	77

Über den allgemeinen Ideenwettbewerb hinaus .....	79
Diskussionsfragen .....	79

#### **4 Von firmenorientierten zu aufgabenorientierten Verbesserungen .....** 81

Die Fußangeln bei Vorschlägen, die man für andere Arbeitsbereiche macht .....	81
Der Trend zu realisierten Verbesserungen .....	83
Die Luft ist raus.....	84
Vorschläge für andere Abteilungen führen zu nichts .....	85
Was passiert, wenn Vorschläge nicht realisiert werden? .....	86
Stetige Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld und Aufgabenbereich .....	87
Die einzig wahren Vorschläge sind die realisierten .....	88
Zu echten Vorschlagsaktivitäten gehört ein Kaizen-Berichtssystem.....	89
Diskussionsfragen .....	89

#### **5 Ideen haben nur dann einen Wert, wenn man sie umsetzen kann.....** 91

Die Entwicklung des Fähigkeitspotentials im Rahmen der Vorschlagsaktivitäten .....	91
Von der Information zur Implementierung .....	91
Kein Fortschritt ohne praktische Umsetzung.....	93
Realisierte Vorschläge bringen frischen Wind ins Unternehmen.....	93
Aufgabenbereich und Realisierungsmöglichkeiten .....	95
Das stetige Aneinanderreihen geringfügiger Verbesserungen .....	95
Um einen Konsens herbeizuführen, muß man über eine bestimmte Fähigkeit verfügen .....	97
Kaizen führt zur Entwicklung des Fähigkeitspotentials.....	97
»Wir werden uns das einmal ansehen« - eine Einstellung, die nicht zur Entwicklung der Mitarbeiter beiträgt .....	98
Diskussionsfragen.....	100

<b>6 Von unerprobten Empfehlungen zu realisierten Verbesserungsvorschlägen.....</b>	<b>101</b>
Weitverbreitete Fragen zum Kaizen-Konzept.....	101
Frage 1: Sind Verbesserungen nicht Teil der jeweiligen Arbeitsaufgaben? .....	103
Prämien sind ein Mittel, um die Verbesserungsaktivitäten zu fördern.....	103
Wie man das kreative Potential entwickelt und Mitarbeiter in ihrem Streben nach Verbesserungen bestärkt .....	104
Frage 2: Warum muß ein Vorschlag, der bereits umgesetzt wurde, nachträglich in schriftlicher Form nachgereicht werden? .....	105
Eine harmonische Arbeitsatmosphäre schaffen .....	105
Wie man Bedingungen schafft, die kreative Verbesserungen fördern .....	106
Frage 3: Wo enden die regulären Arbeitsaufgaben und wo beginnen die Kaizen-Aktivitäten? .....	107
Eine kreative Verbesserung beinhaltet eine Veränderung der Arbeitsmethoden .....	107
Frage 4: Sollten wir nicht auch Vorschläge von anderen Abteilungen in Betracht ziehen? .....	109
Frage 5: Was machen wir mit Vorschlägen, die sich auf die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmethoden beziehen? .....	111
Sie sollten zuerst die Marschroute festlegen und dann nach Vorschlägen Ausschau halten.....	112
Diskussionsfragen.....	113

# Teil III EINFÜHRUNG UND HANDHABUNG EINES KAIZEN-VORSCHLAGSSYSTEMS

<b>7 Der Zyklus der Kaizen-Aktivitäten.....</b>	<b>117</b>
Trends und Schlüsselmerkmale des Zyklus .....	117
Problemursachen beseitigen.....	118
Wie man Vorschlagsaktivitäten beeinflusst – Pull- oder Push-Strategien? .....	119
Spielarten der Push-Strategien .....	119
Pull-Strategien, um das Engagement zu stärken .....	120
Überprüfung und Anleitung sind für Vorschlagsaktivitäten von entscheidender Bedeutung.....	122
Wer sollte den Vorschlag prüfen?.....	123
Vorgesetzte kennen die Aufgabenstellung und den Mitarbeiter .....	123
Vorschläge dort prüfen, wo sie gemacht werden .....	124
Wie sollte die Prüfung ablaufen?.....	125
Verbesserungsvorschläge mit geringfügigen Auswirkungen sollten schnellstmöglich geprüft werden.....	125
Vorschläge von großer Tragweite sollten nach strengen Kriterien beurteilt werden.....	125
Fairneß mit Hilfe statistischer Daten .....	126
Die Bedeutung monetärer Anreize.....	127
Die verschiedenen Dimensionen eines Vorschlags und der Stellenwert von Prämienzahlungen .....	127
Ebene Null (keine Energie, kein Interesse, keine Verantwortung) .....	127
Ebene 1 (Probleme orten und aufzeigen).....	128
Ebene 2 (Problemursachen aufspüren, Problemlösungen suchen und Gegenmaßnahmen vorschlagen).....	129

Ebene 3	
(Entscheidungsfindung, praktische Umsetzung und Auswirkungen) .....	129
Leitet sich Qualität aus Quantität ab? .....	129
Den Beitrag zur Realisierung der Firmenziele definiert die Qualität eines Vorschlags .....	130
Nur Weiterbildung und Anleitung können Quantität in Qualität umwandeln.....	131
»Nur ich kann meine kleinen grauen Zellen in Bewegung setzen.« .....	133
Ist eine horizontale Entwicklung erforderlich? .....	134
Vorschlagsaktivitäten, die der Entwicklung des Fähigkeitspotentials dienen .....	135
Wie man mit Vorschlägen umgeht, die einander gleichen .....	136
Was macht eine gute Idee aus? .....	137
Kostenintensive Vorschläge lassen sich nur schwer verwirklichen.....	137
Diskussionsfragen.....	139

## **8 Bewertungsmaßstäbe: Einfache Regeln für schnelle Entscheidungen .....**

141

Regeln und Bewertungsgrundsätze für moderne Unternehmen .....	141
Bewertungsmaßstäbe müssen zweckdienlich sein .....	142
Ziel: Beteiligung der Mitarbeiter.....	142
Ziel: Entwicklung des Fähigkeitspotentials.....	144
Ziel: Die Wirkung des Vorschlags .....	146
Die Bedeutung der Ebene, auf der ein Vorschlag angesiedelt ist .....	146
Ein Vorschlagsformular, das mit der Wirkung beginnt.....	149
Selbstbewertung zur Leistungssteigerung .....	151
Regeln für Verbesserungsvorschläge, die sich auf verschiedene »Unternehmensaktivitäten« beziehen.....	151
Wie man einen Referenzvorschlag bewertet.....	152
Diskussionsfragen.....	156

<b>9 Beispiele für realisierte Verbesserungsvorschläge .....</b>	<b>157</b>
Vorschlagsformulare der Firma JR West Japan .....	157
Bewertungsmaßstäbe, die bei Toyota unverzügliche Entscheidungen gewährleisten.....	159
Einfache Bestimmungen und einfache Vorschlagsformulare .....	160
Einfache Vorschlagsformulare (Minolta und Mazda).....	162
Ein Vergleich mit den alten Bestimmungen.....	163

## **Teil IV DIE FÖRDERUNG DER KAIZEN-AKTIVITÄTEN FALLBEISPIELE**

<b>10 Der Traum von unbegrenzten Möglichkeiten oder: Was man von Reiskugeln lernen kann .....</b>	<b>175</b>
Kommunikation und Beharrlichkeit .....	177
Die Reiskugeln-Lektion.....	178
Verbesserungen durch enge Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen .....	180
Wie ich nach 10 Jahren Zugehörigkeit zur Firma Honda den Kaizen-Preis gewann .....	181
<b>11 Das persönliche Gespräch: Der Schlüssel zur Förderung von Kaizen-Verbesserungen .....</b>	<b>183</b>
<b>12 Die Verbesserungen von Bankdienstleistungen mit Hilfe von Kaizen .....</b>	<b>189</b>
<b>13 An der Herausforderung eines Problems wachsen .....</b>	<b>201</b>
Verbesserungsbeispiele .....	202

# Anhang

<b>CIP bei Bosch</b> .....	209
Was ist das Ziel? .....	209
Der Bosch-Weg .....	212
Wie geht es nach der Einführungsphase weiter? .....	222
Konsequenzen aus CIP .....	223
Zusammenfassung dieses Kapitels .....	224
<b>CIP – Ende der Verschwendung</b> .....	226
Wo steht nun Bosch nach 3 Jahren CIP-Arbeit? .....	228
Hauptziel: Die Beseitigung von Verschwendung .....	232
CIP – Die Managementaufgabe .....	235
<b>Unter einem Dach – Vorschlagswesen, KVP und VW-Zirkel</b> .....	242
Das Neue Vorschlagwesen .....	242
Die VW-Zirkel .....	245
Was hat die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter davon? .....	245
Neue Aufgaben für die betrieblichen Vorgesetzten .....	246
<b>KVP-Betriebsvereinbarung</b> .....	247
<b>KVP bei Opel – Herausforderung für Führungskräfte</b> .....	265
Das Ziel .....	267
Die Aufgaben des Vorgesetzten .....	268
Bewertungsbeispiele .....	271
Fragen .....	275
Antworten .....	275
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	279