

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
1. Einführung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung und inhaltlicher Aufbau	8
2. Grundlagen des Kaizen	10
2.1 Grundannahmen und Ziele	10
2.2 Die vier Grundprinzipien von Kaizen	11
2.2.1 Prozessorientierung	11
2.2.2 Kundenorientierung	12
2.2.3 Problemorientierung	13
2.2.4 Mitarbeiterorientierung	14
2.3 Der kontinuierliche Verbesserungsprozess	15
2.3.1 Verschwendung als Ansatzpunkt für Verbesserungen	15
2.3.2 Das Verfahren zur ständigen Verbesserung: PDCA-Zyklus und Standardisierung	16
2.3.3 In Daten sprechen	17
2.3.4 Visuelles Management	18
2.3.5 Gemba-Orientierung	18
3. Probleme und Verbesserungspotenzial administrativer Bereiche..	20
3.1 Besonderheiten von administrativen Bereichen und Gründe für die späte Anwendung von Office-Kaizen	20
3.2 Viele Schnittstellen durch eine funktionale Organisation	23
3.3 Verschwendung in administrativen Bereichen	25
3.3.1 Überinformation	25
3.3.2 Warte- und Suchzeiten	26
3.3.3 Transport	27
3.3.4 Verschwendung bei der Bearbeitung	27
3.3.5 Bestände	28
3.3.6 Bewegung	29
3.3.7 Fehler	30
3.3.8 Schlechte Ausnutzung des Mitarbeiterpotenzials	30
3.4 Verschwendung durch mangelhafte Mitarbeiterführung	31

4.	Methoden des Kaizen in administrativen Bereichen.....	34
4.1	Die 5-S-Methode	34
4.2	Standardisierung der Büroorganisation	38
4.2.1	Ablagestandards	38
4.2.2	Besprechungsstandards	39
4.2.3	Arbeits- und Ablaufstandards	40
4.2.4	Service-Standards	41
4.3	Die Teamtafel.....	42
4.4	Kanban für Büromaterial	42
4.5	Verbesserung der Arbeitsprozesse.....	44
4.5.1	Auswahl der zu optimierenden Prozesse.....	44
4.5.2	Analyse des Ist-Zustands	45
4.5.2.1	Prozessvisualisierung: Prozessmapping und Wertstromdesign.....	45
4.5.2.2	Erfassung von Kennzahlen	48
4.5.3	Mögliche Maßnahmen zur Prozessverbesserung	51
4.5.3.1	Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten	51
4.5.3.2	Reduzierung von Schnittstellen	52
4.5.3.3	Minimierung von Rückfragen und Nacharbeit	54
4.5.3.4	Beseitigung von Engpässen.....	55
4.5.3.5	Einrichtung bedarfsgesteuerter Prozesse.....	57
4.5.4	Methoden zur Problemlösung.....	60
4.5.5	Die Entwicklung des Soll-Prozesses	63
4.6	Non-territoriale Büros.....	63
5.	Die Implementierung von Kaizen in administrativen Bereichen	66
5.1	Mitarbeiter für Kaizen gewinnen	66
5.2	Anforderungen an das Management.....	67
5.3	Zielorientierte Mitarbeiterführung: Hoshin-Kanri-Management / Policy Deployment	68
5.4	Organisation der Implementierung	70
5.4.1	Aufbau einer Kaizen-Organisation	70
5.4.2	Kaizen-Workshops.....	70
5.4.3	Aktionsplan zur Einführung: Das 6-Level-Modell des KAIZEN Institute.....	72
5.4.4	Beispiele aus der Praxis	76
6.	Fazit	78
	Quellenverzeichnis	80