

# 改善

**Kaizen** - Unternehmenskultur aus Fernost

jap. Veränderung zum Besseren  
Kai = Veränderung, Wandel  
Zen = zum Besseren

Kaizen bezeichnet sowohl eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in deren Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht.

Die Verbesserung erfolgt in einer schrittweisen, punktuellen Perfektionierung oder Optimierung eines Produktes oder Prozesses.

In der westlichen Wirtschaft wurde das Konzept übernommen, zu einem Managementsystem weiterentwickelt und in der Praxis unter dem Begriff Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt.

Gemäß der Philosophie des Kaizen weist nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise erfolgende Perfektionierung des bewährten Produkts den Weg zum Erfolg.

Dabei wird davon ausgegangen, dass der wirtschaftliche Erfolg das Ergebnis von Produkten und Dienstleistungen ist, die mit ausgezeichneter Qualität höchste Kundenzufriedenheit erzielen.

Aus dieser Überzeugung leitet sich die stetige Suche nach Verbesserung auf allen Ebenen eines Unternehmens als Kernfunktion eines Kaizen-Programms bzw. Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ab.

Dazu gehören zum Beispiel:

- Perfektionierung des betrieblichen Vorschlagswesens
- Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter
- Mitarbeiterorientierte Führung
- Prozessorientierung
- Einführung eines Qualitätsmanagements

Insgesamt soll durch Kaizen bzw. durch einen KVP eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erreicht werden, was zu einer stetigen Verbesserung der Wettbewerbsposition beitragen soll.

## Kaizen bei Hecht + Friedemann

Seit 2015 wenden wir die Ideen des Kaizen bzw. des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) bei Hecht + Friedemann an. Wir haben dazu zwei Teams mit je fünf Mitarbeitern gebildet, die sich wöchentlich während ihrer Arbeitszeit treffen und mit den Grundlagen des Kaizen bzw. KVP befassen und ein H+F-Kaizen-Thema, z.B. „Steuervorauszahlungen - keine Überraschungen“, intensiv bearbeiten. Die aktuellen Themen und Ergebnisse werden auf einer Tafel festgehalten. So kann jeder Mitarbeiter sich über den aktuellen Stand eines Kaizen-Themas informieren.

Jedes Team hält sich bei einem neuen Kaizen-Thema an die folgenden Schritte:

1. Ist-Zustand beschreiben
2. Soll-Zustand beschreiben
3. Aufgaben erledigen
4. Standard festlegen
5. H+F Team Standard mitteilen
6. Standard sichern

Nach der Festlegung des zukünftigen Standards kommen alle Mitarbeiter von H+F zusammen, um von den beiden Teams über das Wichtigste informiert zu werden und somit sicherzustellen, dass die Verbesserungsgedanken bei allen ankommen und diskutiert und verstanden werden können.

## 5 zentrale Grundlagen des Kaizen

### 1. Prozessorientierung

Die Denkweisen des Kaizen stellen unter anderem eine Abkehr von der reinen Ergebnisorientierung dar. Prozessorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang auch den Prozess zu dokumentieren, und diesen Prozess-Standard weiter zu verbessern. Der wesentliche Punkt ist: Kundengewinnung ist teurer als Kundenbindung.

### 2. Kundenorientierung

Kaizen unterteilt die Kunden in interne und externe Kunden. Der externe Kunde ist der Endverbraucher, der interne Kunde ist z.B. eine Zweigstelle im Betrieb. Wenn Organisationseinheit A ein Produkt herstellt, das in Organisationseinheit B weiterverarbeitet werden muss, so ist B der interne Kunde. Häufig treten Probleme an diesen Schnittstellen im Unternehmen auf. Also versucht man dort anzusetzen, um die Ziele des Kaizen umzusetzen.

### 3. Qualitätsorientierung

Im Rahmen des Total-Quality-Managements wird eine ständige Total-Quality-Control durchgeführt.

### 4. Kritikorientierung

Kritik wird im Kaizen als Chance zur ständigen Verbesserung gesehen. Daher ist Kritik nicht nur erlaubt, sondern auch erwünscht. Jeder Mitarbeiter ist hier aufgefordert, im Unternehmen Vorschläge zur Verbesserung einzubringen. Das Management soll diese konstruktiv aufnehmen und so weit wie möglich umsetzen. Es ergibt sich ein ständiger Zyklus von Planung, Tätigkeit, Kontrolle und Verbesserung: der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act).

### 5. Standardisierung

Wenn eine Verbesserung umgesetzt wurde, die sich als geeignet erwiesen hat, wird diese als Standard festgelegt und somit in das Prozessmodell des Unternehmens dauerhaft integriert. Dazu wird der Zyklus zu SDCA (Standardize, Do, Check, Act) verändert. Erst wenn die Standardisierung vollständig abgeschlossen ist, wird eine weitere Verbesserung angestrebt.

