

# Frischzellenkur für eingefahrene Prozesse

Kaizen soll Unternehmen helfen, effizienter zu arbeiten

Das Wirtschaftsklima in Deutschland ist in diesen Monaten so positiv wie seit vielen Jahren nicht mehr. Die Zeit ist günstig, um Prozesse innerhalb der Unternehmen zu optimieren und die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen. „Mehr Leistung, mehr Qualität, mehr Service, weniger Kosten – das kann mit dem Erfolgsmodell Kaizen umgesetzt werden“, sagt Andreas Tomek von der Stuttgarter Beratungsgesellschaft Change and Implementation Consult GmbH (CIC).

Kaizen ist mehr als nur ein Schlagwort. Es steht für die Optimierung von eingefahrenen Prozessen und kann innerhalb der Unternehmen genauso sinnvoll sein wie in der öffentlichen Verwaltung. Sinngemäß kann man den japanischen Begriff am besten mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) übersetzen. Gemeint ist nichts anderes, als dass Abläufe in Verwaltung und Unternehmen unter die Lupe genommen werden, um diese nach wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Anteilen zu untersuchen. Letztere sollen dann im Rahmen von Workshops gemeinsam mit den Mitarbeitern und mit Hilfe von Experten auf ein Minimum reduziert werden. Andreas Tomek: „Statt Personalabbau oder Mehrarbeit wäre ein Nachdenken über die Straffung der Verwal-

tung in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen sinnvoller.“ Der Arbeitskampf im öffentlichen Dienst Anfang des Jahres – es ging um eine 18 Minuten verlängerte tägliche Arbeitszeit – war nach Tomeks Einschätzung überflüssig. „Diese zusätzlichen Stunden sind nicht notwendig, wenn die öffentliche Verwaltung besser organisiert wäre“, meint Tomek. Kaizen sei weit mehr als ein Schlagwort und erhöhe die Arbeitsproduktivität.

Umsetzen lässt sich das Kaizen-Modell nahezu branchenübergreifend. Bisher war es allerdings vorwiegend auf die Automobilbranche beschränkt. So hat Daimler-Chrysler etwa zusammen mit CIC die Einkaufskosten für verschiedene Baureihen verringert. Doch auch im kleineren Stil kann Kaizen erfolgreich sein, beispielsweise im Büroalltag.

„Durch Automatisierung und Komplexität der Abläufe wird oftmals übersehen, dass eingefahrene Situationen in dieser Form nicht sein müssen“, sagt Tomek. „Bei Kaizen wird jeder Mitarbeiter eingebunden, denn auch das kleinste Zahnrad kann dazu führen, dass das Getriebe besser läuft. Letztlich erreicht Kaizen eine Optimierung der Abläufe, eine bessere Effizienz und schult die kritische Beobachtungsgabe der Mitarbeiter.“ (red)



Der Streik um eine verlängerte Arbeitszeit im öffentlichen Dienst war überflüssig, sagt Kaizen-Experte Andreas Tomek. Wichtiger sei effizientere Organisation. (Foto: dpa)