

Kaizen: In kleinen Schritten korrigieren

Bei dieser japanischen Optimierungsmethode ist langer Atem gefordert. Der Erfolg wird dabei nicht von oben vorgeschrieben, sondern von Topmanagement und Basis gemeinsam gestaltet. Die Swiss hat es mit Erfolg ausprobiert.

Wer schon einmal versucht hat, eine alte Gewohnheit loszuwerden, weiss: Veränderung ist alles andere als einfach. Wie schwierig ist es erst, mehrere 100 Personen einer Organisation dazu zu bringen, anders als in der gewohnten Weise zu funktionieren? Kaizen geniesst den Ruf, dies zu schaffen und zwar auf nachhaltige, sozialverträgliche Weise. Anders gesagt: Mit Kaizen wird nicht die einzelne Zitrone maximal ausgepresst, sondern die Zitronenplantage optimal bewirtschaftet.

Anspruchsvolle Umsetzung

Swiss hat in diesem Jahr ein Kaizen-Pilotprojekt gestartet und schneller als erwartet beachtlichen Erfolg erzielt, wie Projektleiter Thomas Brandt bestätigt. Dass Kaizen bei Swiss nicht in einer Phase der Restrukturierung eingesetzt wurde, sondern in derjenigen der Optimierung, ist typisch. «Kai heisst Wandel, Zen bedeutet zum Besseren», sagte Swiss-CEO Christoph Franz kürzlich an einer «Handelszeitung»-Tagung vor Führungskräften. «Im Rahmen des Wandels vom Schlechten, Mittelmässigen und Guten zum Besseren unterziehen wir alle Abläufe im Unternehmen einer genauen Analyse, um sie effizienter zu gestalten.»

Alle ISO-9001-zertifizierten Organisationen arbeiten mit dem Werkzeug der «kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP)», das in der seit 2000 gültigen Norm enthalten ist und zu sinkenden Prozess- und Fehlerkosten, motivierteren Mitarbeitenden und zufriedenen Kunden führen soll. Soll denn auch ein gut durchdachtes und sorgfältig dokumentiertes Qualitätskonzept sorgt nicht automatisch auch für dessen Umsetzung. «Fehler in den Prozessen herausfinden ist eines», bestätigt Thomas Brandt, «Verbesserungsideen umsetzen ist etwas anderes und ungemein schwieriger.»

Kaizen wird für viele aktuell

Auch Dieter Marxer, Geschäftsleitungsmitglied des Rheintaler Produktionsunternehmens Noventa, möchte Kaizen nicht mit herkömmlichen Verbesserungsmethoden vergleichen. «Bei Kaizen geht es darum, wie man als Unternehmen konkurrenzfähig wird oder bleibt.» Diese Thematik werde für viele Schweizer Firmen erst jetzt ernsthaft aktuell. Unter dem Druck des verschärften Wettbewerbs habe sich Noventa selbst vor drei Jahren fragen müssen, wie sie als Herstellerin unter anderem von kunststofftechnischen Geräten langfristig gegenüber Konkurrenten aus Osteuropa oder Asien konkurrenzfähig bleiben könne. «Damals wurde alles in Erwägung gezogen, selbst die Verlagerung der Produktion in andere Länder.»

Dank Kaizen wurde bei Noventa die Produktivität um 30% gesteigert und sei, laut Marxer, selbst mit Schweizer Standort «für die nächsten Jahre konkurrenzfähig». Kaizen ein Wundermittel? «Nein», erklärt Marxer, «einfach die konsequente Suche nach Lösungen, die Verschwendung im Unternehmen verhindern Verschwendung in den Abläufen, Tätigkeiten und Produkten.»

Anders als bei anderen Verbesserungsmethoden werde dabei nicht der Prozess an sich als heilige Kuh betrachtet. Auch der Gewinn allein sei nicht zentral. Im Fokus stehe viel mehr die Frage, wie das Ergebnis überhaupt zustande gekommen sei. Dafür analysieren die betroffenen Mitarbeitenden gemeinsam alle Vorgänge. «Kaizen schärft die Sinne und lädt alle ein, aktiv zu werden», umschreibt Brandt diesen Prozess.

Schnell entschieden

Hauptarbeitswerkzeug von Kaizen ist der Workshop. Bei Swiss dauert ein solcher eine Woche und beginnt am ersten Tag mit der Bestandesaufnahme. Danach werde der fragliche Prozess so lange ausprobiert, geändert, gemessen und umgestellt, bis am Ende zweifelsfrei klar sei: «So ist es gut.» Gut für immer? Keineswegs, stellt Brandt klar: «Das Ziel ist letztlich, dass die ganze Kaizenerei in den Köpfen der Menschen automatisch und ständig abläuft.»

Zur Philosophie gehört, dass die Geschäftsleitung von Beginn weg am Veränderungsprozess involviert ist. Bei Swiss stand beispielsweise CEO Franz mit der Stoppuhr in der Hand im Feld, als es darum ging, den Serviceablauf in der Flugzeugkabine zu optimieren. Brandt hält die Symbiose zwischen Topmanagement und Basis für einen der Erfolgsfaktoren von Kaizen, da sie zu schnellen Entscheidungen führe: «Die meisten Mitarbeitenden schätzen es, wenn schnell entschieden wird.»

Der Einzelne Teil des Ganzen

Grundsätzlich fordert Kaizen von allen Beteiligten die Bereitschaft zur permanenten Selbstoptimierung. Wer diese nicht bringt, dürfte sich in einem nach Kaizen-Prinzipien arbeitenden Team bald unwohl fühlen. In Erfahrungsberichten von Betroffenen kursiert denn auch der Begriff des «Kaizen-or-Out»: Mitmachen oder gehen. Marxer bestätigt unumwunden: «Unter Kaizen steigen die Anforderungen an den Einzelnen er muss mitdenken und sich als Teil des Ganzen sehen.» Schliesslich werde mit Kaizen ein System implementiert, das sich sehr stark selbst steuere und bei dem die Abstimmung der einzelnen Schnittstellen systematischer werde. In Sachen Teamfähigkeit und Arbeitsrhythmus werde mehr verlangt, bestätigt Marxer. «Damit sind einige ganz klar überfordert.»

Allerdings, betont er, werde mit Kaizen nicht kurzfristig grösserer Druck aufgebaut nach dem Motto: Was heute 20 Minuten dauert, muss morgen in 10 Minuten erledigt sein. Bei Kaizen würden die Rahmenbedingungen kontinuierlich optimiert, unter denen der Einzelne seine Tätigkeit verrichte.

Auch etwas für KMU

Dass die japanische Managementmethode bis heute vor allem in Grossfirmen und dort primär in der Massenproduktion zum Einsatz kam, bedeutet für Thomas Brandt der einzige Wermutstropfen im Zusammenhang mit Kaizen. Bei Swiss ist man von der Methode aber offenbar so überzeugt, dass sie auch bei Informations- und Dienstleistungsprozessen angewendet werden soll. Entsprechende Projekte sind geplant. «Da leisten wir Pionierarbeit», freut sich Brandt.

Weil auch Noventa breitere Anwendungsmöglichkeiten für Kaizen als die bisher üblichen sieht, hat das Unternehmen flugs eine eigene Beratungsabteilung gegründet. «Unsere eigene Erfahrung zeigt, dass Kaizen nicht nur in Grossbetrieben, sondern durchaus in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich angewandt werden kann», erklärt Marxer. Nachahmern empfiehlt er, vor allem den Durchhaltewillen zu trainieren. Der Erfolg in kleinen Schritten erfordert offenbar die Kondition eines Marathonläufers.

Kaizen

Zur Güte wandeln

Das japanische Wort Kaizen setzt sich aus den beiden Kanji-Zeichen Kai (ändern) und Zen (Güte) zusammen. Es wird oft mit «Die Chance zum Guten» übersetzt und steht für das Streben nach ständiger, systematischer und schrittweiser Verbesserung.

Entstehung

Die Methode wurde in den 60er Jahren bei Toyota erfunden. Einer ihrer geistigen Väter war der Toyota-Ingenieur Taiichi Ohno. Für ihn standen die Menschen im Mittelpunkt. Anders als bei Ford, der die Arbeitsabläufe minimalisierte, hat Ohno in ihnen mehr gesehen als die «Schraubendreher». Sie sollten über ihre Arbeitsabläufe nachdenken und sie wo nötig verbessern.

Anwender

Vertreter von Kaizen sind heute vor allem grosse industrielle Unternehmen mit Massenproduktion.