

## **Kaizen: Gelebt oder abgeheftet? Ca. 6.000 Zeichen**

Vor gut 15 Jahren schlug ein Buch wie eine Bombe ein: „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“. Entstanden aus einer Studie, die herausfinden sollte, warum die japanischen Autobauer ihren Konkurrenten in Amerika und Europa so haushoch überlegen waren. Ein wichtiges Ergebnis der Studie zeigte sich in der Anwendung der Japaner von Kaizen, einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (häufig als KVP bezeichnet), der zu einer schlankeren Produktion führte. Dabei war der deutlichste Unterschied zu westlichen Systemen, dass dieser Prozess in Japan beim Arbeiter und Meister einsetzt, während im Westen erst ab mittlerem Management an Optimierungen gearbeitet wurde.

## **Wandel zum Besseren**

Synonym für Kaizen, was übersetzt Kai=Veränderung, Wandel und Zen=zum Besseren bedeutet ist Toyota, wo heute das strengste Qualitätsmanagement der Welt ansässig ist. Qualitätsmanagement war auch der Ansatz der weltweiten Automobilindustrie, um den japanischen Vorsprung einzuholen. Heute ist Qualitätsmanagement bei international agierenden Unternehmen Standard und setzt sich bei national agierenden Unternehmen neben Produktion und Handel zunehmend auch im Dienstleistungssektor durch.

## **Qualitätsmanagement als Lösung?**

Klassisches Qualitätsmanagement sollte die Aufgabe in einem Unternehmen haben, Produktions- und Geschäftsprozesse zu beschreiben, zu überprüfen und zu verbessern. Zertifiziert durch ein unabhängiges Prüfinstitut nach festgelegten Normen kann Qualitätsmanagement Geschäftspartnern mehr Sicherheit im Umgang miteinander geben, weil durch die Beschreibung der Geschäftsprozesse zum ersten Mal Prozesse in Unternehmen nachvollziehbar werden. Aktueller Fall ist z.B. im Dienstleistungssektor die Zertifizierung von Bildungseinrichtungen für die Arbeitsagentur, um ein Grundniveau in der Aus- und Weiterbildung zu erreichen und schwarze Schafe auszusondern.

Helmut König, KÖNIGSKONZEPT  
35516 Münzenberg, Mittelstr. 19  
Tel. 0172 9201709, Festnetz 06033 746634  
Fax 0721 151 30 712  
[Helmut-koenig@koenigskonzept.de](mailto:Helmut-koenig@koenigskonzept.de);  
[www.koenigskonzept.de](http://www.koenigskonzept.de)



## **Unterschreiben, abheften, vergessen**

Nun ist Beschreibung und Überprüfung speziell in Deutschland etwas, was unserem Ordnungs- und Perfektionssinn stark entgegenkommt. Überspitzt gesagt beschreiben wir einen Prozess, lassen das Schriftstück anschließend von möglichst vielen Menschen unterschreiben, kopieren und verteilen es und dann heften wir es ab. Da haben wir jetzt einen schönen Ordner, auf dem Qualitätsmanagementsystem der Firma XYZ steht. Zweimal im Jahr holen wir diesen Ordner aus dem Schrank, überprüfen, ob die Beschreibung noch stimmt, und stellen ihn wieder zurück. Und wenn uns jemand fragt, ob wir ein Qualitätsmanagement haben, können wir antworten: „Na klar, wir haben sogar einen Ordner dafür, schau, da steht er im Schrank“. Na ja, immerhin besser als nichts.

## **Wo bleibt die Verbesserung**

Die Defizite im Qualitätsmanagement liegen heute in der dritten Aufgabe, der Verbesserung. Verbesserung oder Change Management Prozess oder kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist etwas, was sich nicht so einfach in ein Blatt Papier pressen lässt. Hier braucht man Menschen und Lösungen, die durchsetzen und durchsetzbar sind. QM-Manager haben in vielen Fällen Stabsfunktion oder sind Qualitätssicherungs- oder Forschungsabteilungen unterstellt. Sie haben oft nicht die Kompetenz oder Autorität, um Verbesserungen im Unternehmen anzustoßen. Es liegt oft im persönlichen Einsatzwillen des QM-Managers, Änderungen in den Geschäftsprozessen anzustoßen. Bei den Lösungen gibt es aber organisatorische Ansatzpunkte, die ihm helfen können.

## **Ansätze für Lösungen**

Probleme aus dem Unternehmen können die eine Hilfe sein; ein funktionierendes Reklamationsmanagement ist hier die sicherste Quelle für Verbesserungen. Wohlgemerkt Reklamationsmanagement, nicht Beschwerdemanagement. Beschwerde beschäftigt sich mit dem kommunikativen Bereich, in dem geklärt wird, wie man am besten der

Beschwerde eines Kunden, Mitarbeiters oder Geschäftspartners begegnen kann. Reklamation beschäftigt sich mit Abweichungen vom Geschäftsprozess, geht also ungleich weiter. Sie kann vom Kunden ausgelöst sein, aber auch von einem Mitarbeiter und dann z.B. eine interne Abweichung betreffen. Ziel dieses Prozesses muss es sein, Geschäftsprozesse so zu verändern, dass die Abweichung zukünftig nicht mehr auftritt.

Ein entsprechend aufgesetzter Managementprozess kann die zweite Hilfe sein, um nach Lösungen zur Verbesserung zu suchen. Hierbei müssen sich regelmäßig Fachgruppen treffen, um die bestehenden Geschäftsprozesse anzuschauen und nach Verbesserungen zu suchen. Auswertungen aus dem Reklamationsmanagement können hierzu eine Hilfe sein.

### **Den Vorsprung behalten**

Grundsätzlich werden beide Lösungen QM-Managern helfen, ihre Arbeit so zu machen, wie sie es eigentlich möchten. Wir haben aber speziell in Deutschland das Problem, dass zu wenig an den Lösungen gearbeitet wird. Dies liegt zum einen an verkrusteten Unternehmensstrukturen, zum anderen aber auch an zu bürokratisch agierenden QM-Managern. Immerhin geht es uns damit aber noch besser als anderen Ländern, die auch bei Beschreibung und Prüfung geringere Maßstäbe ansetzen und so Qualitätsmanagement eher als Last denn als Chance erkennen. Aber wir sollten uns die Chance nicht verbauen, mit einem funktionierenden Kaizen unsere Weltmarktposition zu festigen oder auszubauen und uns so von Billig-Wettbewerbern zu differenzieren.