

Bankmanagement-Glossar

Was ist Kaizen?

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

„Kaizen“ stammt aus dem Japanischen (Kai = Veränderung; Zen = zum Besseren) und umfasst als Managementkonzept die permanente Folge kleiner Verbesserungen aller betrieblichen Elemente unter Einbeziehung aller Mitarbeitergruppen in Unternehmen. Masaaki Imai, von dem das legendäre und millionenfach verkaufte Werk „Kaizen – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“ (1991) stammt, nennt als Kernbotschaft von Kaizen: Es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen. In den westlichen Industrienationen ist Kaizen besser unter dem Namen kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder auch unter der englischen Bezeichnung „Continuous Improvement Process“ (CIP) bekannt.

Philosophie der ewigen Veränderung

Kaizen ist die Philosophie der ewigen Veränderung und Flexibilität! Ähnliche Ansatzpunkte finden sich auch bei anderen Managementmethoden und Theorien wie beispielsweise beim Total Quality Management Ansatz (TQM), dem Business Reengineering oder dem Lean-Management.

Das Ziel ist bei diesen Theorien zwar das gleiche, aber der Weg ist ein komplett unterschiedlicher! Während TQM an der Kundenorientierung, Lean-Management und Business Reengineering an der Prozessorientierung ansetzen und durch wenige, dafür große Verbesserungsschritte geprägt sind, setzt Kaizen bei den Mitarbeitern an und ist durch viele kleine Verbesserungsschritte gekennzeichnet. Die Ziele beim Kaizen sind mehrfach; im

Wesentlichen geht es aber um die drei Prozessparameter Kostensenkung, Qualitätssteigerung und Zeiteinsparungen. Zu den zentralen Elementen des Kaizen-Ansatzes gehören prozessorientiertes Denken (auf allen Ebenen des Unternehmens), kundenorientiertes Produzieren, Qualitätskontrolle, Vorschlagswesen, Just-in-Time-Produktion und Kleingruppen- und Qualitätszirkel-Arbeit.

Die Kaizen-Schritte lauten: Arbeitsprozesse vereinfachen, verkürzen und von Verschwendung befreien – Verbesserungen sofort umsetzen – Überwindung von Widerständen – Moderation und Ausbildung von firmeninternen Moderatoren – Ergebnisüberwachung und Coaching. Kaizen stellt eine Abkehr der reinen Ergebnisorientierung hin zu einer stärkeren Prozessorientierung dar. Wichtig ist, dass die Prozessorientierung auch von der Unternehmensleitung vorgelebt wird – nur dann kann sie von den Mitarbeitern nachvollzogen werden! Eine weitere wesentliche Bedingung ist es, die Mitarbeiter anzuhalten, den gegenwärtigen Stand beziehungsweise die durchgeführten Veränderungen genauestens zu dokumentieren.

Mitspracherecht für die Mitarbeiter

Erfolgreich umgesetzt führen Kaizen oder KVP zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem jeweiligen Unternehmen. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz sind die Entwicklung entsprechender Führungs- und Change-Management-Modelle, die den einzelnen Mitarbeitern Mitspracherechte bei den Veränderungen einräumen. Jeder Mitarbeiter muss als Experte seiner Arbeit gesehen werden, der die Probleme seines Prozessabschnitts

am besten kennt und die passenden Lösungen entwickeln kann.

Kaizen hat natürlich auch Kritiker. Einerseits wird die unreflektierte Übertragung auf westliche Verhältnisse von manchen Skeptikern in Frage gestellt, und andererseits wird das Fehlen konkreter Implementierungsvorschläge bemängelt.

Die größte Verbreitung hat dieses Konzept in großen, industriellen Unternehmungen gefunden, vorwiegend in der Automobilindustrie. Kaizen macht aber überall dort Sinn, wo Prozessstandardisierungen möglich sind und Einsparungspotenziale aufgedeckt werden können. Insofern stellt dieses Konzept gerade für Finanzdienstleister einen interessanten Ansatz dar, um durch eine stetige/schrittweise Verbesserung mittel- bis langfristig zu einer besseren Marktposition zu gelangen.

Die klassischen Bankprozesse erfordern die ständige Analyse ihrer Schnittstellen, Abrechnungssysteme und Prozessabläufe, da die Anforderungen an die Qualität des Kunden- und Vertriebskanalmanagements ständig steigen. Kaizen soll die bisherigen Konzepte nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Finanzdienstleister sollten anfangen, ihre Mitarbeiter zum Mitdenken aufzufordern, da diese jeden Tag „an der Quelle sitzen“ und mit den Abläufen konfrontiert werden, die verbesserungsbedürftig sind. Und keine Sorge, wenn es nicht gleich klappt – auch bei Toyota hat es viele Jahre gedauert, bis dieses Konzept in der täglichen Praxis gelebt wurde!

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien und Geschäftsführer der Europay Austria Zahlungsgesellschaft mbH; ewald.judt@europay.at/www.europay.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu-wien.ac.at.