

## Die Denkweise für Einsparungen

Kaizen heißt eine fernöstliche Optimierungsdenkweise. Der Gedanke dahinter ist, wie alle großen Dinge, einfach und doch gar nicht so leicht umzusetzen: „Überlege jeden Tag wobei du etwas besser machen kannst.“

Eine sachgemäße Implementierung von Kaizen oder auch KVP (kontinuierliches Verbesserungsprotokoll) in den Betriebsablauf hat eine nachhaltige Wirkung:

- schnelle und nachhaltige Kosteneinsparungen
- Ausschussminimierungen
- kontinuierliches Steigern der Produktivität (auch in der Verwaltung)
- weitaus engagiertere Mitarbeiter
- häufig ein Sinken des Krankenstandes
- flexibleres Arbeiten
- deutliche Entlastung der Führungskräfte und vieles mehr.

Sie sollten allerdings Kaizen nicht in die Schublade der Tools hineinpacken, das Ihnen nur ermöglicht hauptsächlich Kosten zu sparen und die Produktivität zu steigern. Damit würden Sie mit angezogener Handbremse fahren. Denn Kaizen ist in erster Linie eine Art zu denken.

Das Denken beim Kaizen zielt darauf ab, wegzukommen von der reinen Ergebnisorientierung hin zur Prozessorientierung. Denn das Ergebnis ist immer eine Folge des Prozesses und nicht umgekehrt.

### Mitarbeiter am wichtigsten

Kaizen als Managementkonzept besteht aus vielen verschiedenen Teilbereichen, doch der Wichtigste dabei sind die Mitar-



beiter. Nur wenn Sie Ihre Mitarbeiter im Boot haben, werden diese auch in das Denken der ständigen Verbesserung hineinwachsen. Und dann können Sie auch weitere Tools einsetzen.

Ich möchte Ihnen im Folgenden drei Varianten vorstellen, mit denen begonnen werden kann, in einem Unternehmen Kaizen einzuführen:

### KVP-Ideenmanagement

Wenn Sie wüssten, was Ihre Mitarbeiter alles wissen ... Genau dieses Wissen gilt es, ans Licht zu holen. Nutzen Sie das Potenzial, das Sie in Ihrem Unternehmen bereits haben.

Meist versickert es ungenutzt, weil ein System fehlt, das als Auffang-

behälter dient und es ermöglicht, eine Routine im Ideensammeln und -umsetzen aufzubauen.

### Beispiel Holzbau-Unternehmen

Es gibt ausgeklügelte Software-Systeme für Kaizen/KVP. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sind jedoch mit einer simplen Lösung, die auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist, häufig besser bedient.

In unserem Beispielunternehmen wurde dazu von der hausinternen EDV ein KVP-Idee-Programm auf Basis von Access entwickelt. Dort kann in einem Eingabefenster die Idee beschrieben werden unter Auswahl



## SCS Supply Chain Services AG



### Geschäftsfelder

- Teil- und Komplettladertransporte
- Consulting für Warehouse und Transport
- Transportkostenanalysen
- Outsourcing / Lagerhaltung



**Wir optimieren die Strukturen und Kosten Ihrer Transport- und Lagerhaltungsprozesse.**

SCS – Supply Chain Services AG  
 Hochweg 17  
 94513 Schönberg  
 Tel.: 08554/9420-0  
 Fax: 08554/9420-20  
 E-mail: info@s-c-s-ag.de  
 www.s-c-s-ag.de

## SCHWERPUNKT Kosten senken im Mittelstand

des Namens, Bereichs und eines gewünschten Umsetzungspartners. Und (ganz wichtig!) einem Feld für die mögliche Ersparnis.

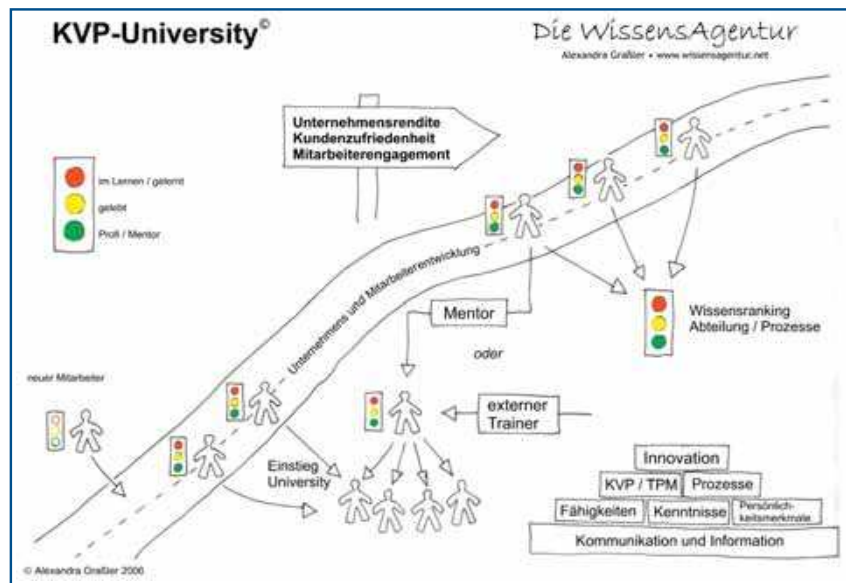
Der gewählte Umsetzungspartner erhält per Mail übers Intranet das Ganze als Kurzbeschreibung und so können sich beide miteinander in Verbindung setzen und die Idee verwirklichen. Ein zweites Eingabefenster dient für den Umsetzungsbericht. Außerdem lassen sich verschiedenste Berichte generieren, z. B. wie viele Vorschläge pro Mitarbeiter, pro Bereich, Einsparpotenzial im Monat und vieles mehr. Sie sehen schon, es genügen oft einfachste Systeme.

### Optimierung mit Bürokaizen

Sehr häufig wird Kaizen bis jetzt nur in den Produktionsbereichen eines Unternehmens eingesetzt. Dabei wird jedoch viel Potenzial verschenkt. Denn vor allem in der Verwaltung kann mit Bürokaizen eine effektive Optimierung erreicht werden.

Ein Ergebnis von einem Nachmittag mit Bürokaizen können Sie auf dem Foto unten sehen. Hier ist ein Drittel eines einzelnen kleinen Büros bearbeitet worden.

Am Beginn eines solchen Tages wird zuerst eine Fotodokumentation der zu bearbeitenden Räume gemacht. Sie werden erstaunt sein, was sich auf Bildern für ein Chaos zeigt, das Ihnen vorher gar nicht aufgefallen ist. Der erste Schritt ist dann ein Entrümpeln und Ausmisten. Doch dabei sollte es keinesfalls bleiben. Angestrebt wird auch im Bürobereich eine Standardisierung: Im Projektablauf, Bearbeiten von Unterlagen, Weitergabe von Informationen, Selbstorganisation usw.



### Selbstlernende Organisation

Der Ausbildungs- und Wissensstand jedes einzelnen Mitarbeiters wirkt sich auf den Prozess aus, an dem er beteiligt ist. Das bedeutet auch, dass fehlendes Wissen ein hemmender Faktor ist. Dazu kommt erschwerend, dass an vielen Arbeitsplätzen nicht vollkommen klar ist, was denn hier die tatsächlichen Kerntätigkeiten und -prozesse in Bezug auf den Unternehmenszweck sind.

Auf der anderen Seite gibt es oft Mitarbeiter, die in bestimmten Bereichen einfach die Besten sind. Und damit Wissen repräsentieren, das häufig an anderer Stelle fehlt. Genau da setzt nun die KVP-University an. Der Grundgedanke ist das Ziel einer selbstlernenden Organisation zu werden.

Auch dabei ist eine funktionierende Systematik der Startpunkt. Als erstes muss eindeutig geklärt werden, welche 10 Hauptaufgaben, Kenntnisse, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale an einer Stelle anfallen. Dieses Jobprofil enthält zusätzlich die Schnittstellenaufgaben. Denn nur wenn innerhalb des Prozessablaufs eine Stelle die Arbeit op-

timal bekommt, dann kann auch optimal daran weitergearbeitet werden.

Mit Hilfe des Jobprofils können nun die Mitarbeiter mit Hilfe eines einfachen Ampelsystems eingestuft werden. Dabei filtern sich sehr schnell diejenigen heraus, die als Mentoren/University-Trainer eingesetzt werden können, um andere, die in dem Bereich Defizite haben, zu trainieren. Durch das einfache Einstufungssystem kann ein effektives Wissenscontrolling aufgesetzt werden.

Dieses ganzheitliche Weiterbildungssystem lässt sich auf jeder Stufe einsetzen und ist auch bei der Einstellung und Integration von neuen Mitarbeitern eine große Hilfe.

Zum Abschluss noch ein Wort zum Thema ob Kaizen mit oder ohne Begleitung von außen eingeführt werden kann oder sollte: Selbstverständlich können Sie KVP auch ohne jemanden von außen einführen. Meine Erfahrung in diesem Bereich ist, dass diese Prozesse häufig zum Scheitern verurteilt sind. Hauptsächlich aufgrund fehlender Zeit für die Koordination und fehlendem Wissen über mögliche Routinen und Arbeitsweisen. Außerdem sollte jeder ein Teil des Prozesses sein und sich auf seinen Platz im Unternehmen konzentrieren können.

Als Fazit lässt sich feststellen, dass die sachgemäße Einführung von Kaizen immer von großem Nutzen für das ganze Unternehmen ist und in jedem Fall Vorteile mit sich bringt. Denn wenn Sie systematisch Ihre Prozesse verbessern wird sich automatisch auch Ihr Ergebnis verbessern.

Alexandra Grabler,  
Wissensagentur Vilshofen

