



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

# Vergessen und verpasst?

## Kaizen – die Kunst der stetigen Verbesserung

**Die Kaizen-Philosophie hat schon viele Unternehmen erfolgreich gemacht, aber sie scheint etwas in Vergessenheit geraten zu sein. Was sind die Ursachen und was können wir dagegen tun?**

**D**er Tod von Masaaki Imai, einem der Pioniere der Kaizen-Philosophie, veranlasste mich, über Kaizen und seinen Einfluss auf die moderne Geschäftswelt nachzudenken. Der Begriff „Kaizen“ (jap. „Kai“ = Veränderung, „Zen“ = zum Besseren) steht für „kontinuierliche Verbesserung“. Es ist keine Revolution, sondern ein schrittweiser Prozess mit vielen inkrementellen Verbesserungen. Seit den 1950er Jahren wenden einige japanische Unternehmen Kaizen an. Es wurde zu einem festen Bestandteil der japanischen Unternehmenskultur und spielte eine entscheidende Rolle für die Entwicklung des Toyota-Produktionssystems sowie des Total Productive Management-Konzepts vom Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM).

Kaizen fokussiert auf die breite Kultivierung einer Denkweise der kontinuierlichen Verbesserung. Alle Mitarbeiter werden aktiv einbezogen, um ihre Fähigkeiten und

ihr Fachwissen einbringen zu können. Ein zentraler Aspekt liegt darin, Verschwendung zu reduzieren und effizienter zu arbeiten, fokussiert auf die Kunden-Bedürfnisse. Eine Kaizen-Unternehmenskultur ermöglicht schnelle Anpassung an Veränderungen. Durch stetige Verbesserung in allen Bereichen steigern Unternehmen ihre Effizienz, senken die Kosten und verbessern die Produktqualität. Kaizen fördert eine Kultur des Lernens und der Innovation. Fehler werden als Lektionen zum Lernen betrachtet. Trotz dieser Vorteile habe ich den Eindruck, dass die Kaizen-Philosophie in vielen Unternehmen nicht angekommen oder in Vergessenheit geraten ist. Mögliche Ursachen dafür:

- 1. Projektbasierte Verbesserungen:** Viele Unternehmen bevorzugen in der schnelllebigen Geschäftswelt kurzfristige, projektbasierte Verbesserungen, statt den langen Weg der kontinuierlichen Verbesserung zu beschreiten.
- 2. Erwartung schneller Erfolge:** In einer Welt mit schnellen technologischen Fortschritten liegt der Fokus oft auf sofortigen Erfolgen. Schrittweise Verbesserung, die Kaizen bietet, wird als zu langsam angesehen.
- 3. Experten kult:** Wir beziehen häufig nur spezialisierte Fachkräfte in den Ver-

besserungsprozess ein, was das volle Potenzial von Kaizen einschränkt. Alle Mitarbeiter, gerade solche die im Prozess arbeiten, sollten die Möglichkeit haben, wertvolle Beiträge zur kontinuierlichen Verbesserung zu leisten.

- 4. Wegwerfmentalität:** In unserer Konsumgesellschaft werden Dinge, die nicht richtig funktionieren, einfach ausgetauscht oder durch etwas Neues ersetzt. Das unablässige Streben und die Geduld, die bei Kaizen erforderlich sind, passen möglicherweise nicht immer in diese Mentalität.

Um Kaizen wieder in den Fokus zu rücken, sollten Unternehmen umdenken:

- 1. KVP-Kultur fördern:** Eine Kultur schaffen, die kontinuierliche Verbesserung wertschätzt, belohnt und Mitarbeiter ermutigt, Ideen einzubringen und proaktiv nach Möglichkeiten zur Optimierung von Prozessen zu suchen.
- 2. Langfristig denken:** Kaizen liefert keine schnellen, kurzfristigen Ergebnisse. Stetige Investition in Verbesserung bringt langfristig positive Ergebnisse.
- 3. Schulung und Fortbildung fördern:** Durch regelmäßige Weiterbildung entwickeln Menschen Fähigkeiten zur erfolgreichen Umsetzung von Kaizen. Dies umfasst technische Fähigkeiten und Soft Skills, um eine offene und kooperative Arbeitsumgebung zu fördern.
- 4. Erfolge feiern:** Das Feiern von Erfolgen auf dem Weg der kontinuierlichen Verbesserung wirkt als Motivation für weitere Anstrengungen. Positive Verstärkung hilft, die Begeisterung für Kaizen aufrechtzuerhalten.

Kaizen hilft Unternehmen, die Herausforderungen der dynamischen Geschäftswelt zu bewältigen und eine Grundlage für nachhaltigen Erfolg zu schaffen. Mit der Besinnung auf diese Philosophie können wir Verbesserungs-Potenzial heben und positive Veränderungen im Unternehmen und im persönlichen Leben bewirken. ■

DER  
AUTOR

Prof. Dr. Constantin May  
Herausgeber YOKOTEN  
constantin.may@cetpm.com