

# Kaizen



SARAH HARVEY

# K A I Z E N

Schritt für Schritt  
zu einem erfüllten Leben  
mit der japanischen  
Erfolgsformel

Übersetzt aus dem Englischen  
von Christina Raftery

  
IRISIANA

First published in 2019 by Bluebird  
an imprint of Pan Macmillan,  
a division of Macmillan Publishers International Limited.

Die Informationen in diesem Buch sind von Autorin und Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autorin bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Alle Rechte vorbehalten. Vollständige oder auszugsweise Reproduktion, gleich welcher Form (Fotokopie, Mikrofilm, elektronische Datenverarbeitung oder andere Verfahren), Vervielfältigung und Weitergabe von Vervielfältigungen nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

© Sarah Harvey 2019

1. Auflage

© 2020 der deutschsprachigen Ausgabe by Irisiana Verlag,  
einem Unternehmen der Verlagsgruppe Random House GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Geviert, Grafik & Typografie

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: Tešínská tiskárna, a.s., Česky Tešín

Printed in Czech Republic

ISBN: 978-3-424-15376-7

# INHALT

Prolog: Kaizen und ich .....	6
Einführung .....	12
Beginnen .....	37
Gesundheit .....	59
Arbeit .....	119
Geld .....	163
Zuhause .....	183
Beziehungen .....	207
Gewohnheiten & Herausforderungen .....	227
Mögliche Hindernisse .....	257
Zusammenfassung .....	264
Über die Autorin .....	267
Danksagung, Endnoten & Bildnachweis .....	268

# PROLOG

## KAIZEN UND ICH

Im September 2017 entschied ich mich, meinen Verlagsjob in London zu kündigen und nach Japan zu ziehen. Obwohl ich meine Arbeit mochte und ein reges soziales Leben führte, verspürte ich Symptome von Lustlosigkeit und Burn-out. Die politische Situation wurde immer unsicherer, und überhaupt hatte ich zunehmend das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren. Ich ging zum Yoga und praktizierte Achtsamkeit, was mir aber auch nicht zu mehr Stabilität verhalf. So sehr ich auch versuchte, alte Gewohnheiten zu ändern, so schnell scheiterte ich an neuen Verhaltensmustern. Kurzum: Ich war erschöpft, uninspiriert und musste dringend aus meiner Routine ausbrechen.

Kurz nach meiner Ankunft in Japan bemerkte ich ein Phänomen: Selbst in der betriebsamsten, dicht bebautesten Gegend herrschte ein Gefühl der Ruhe. Zur Rush Hour war die U-Bahn in Tokio genauso bevölkert – wenn nicht sogar mehr – wie jene in London, aber es gab keine passiv-aggressive Drängelei um einen Platz. Zwar wurde man sardinenähnlich in die Wagen gepresst, aber es herrschte praktisch Stille. Auf der Straße herrschte eigentlich immer Stau, aber niemand hupte oder fuhr herum wie ein Verrückter. Eigentlich sah man nie gestresste Menschen, stattdessen dominierten ein Gefühl der Struktur und ein entschleunigtes Tempo. Meine neue japanische Heimat war teilweise größer und belebter, aber irgendwie weniger hektisch und dadurch offener, sauberer und entspannter als die Orte, an denen ich bisher gelebt hatte. Das motivierte mich, ebenfalls zu entspannen, meine Lebensweise anzupassen und neue kreative Herausforderungen anzunehmen. Mich auf eine neue Kultur einzulassen, öffnete mir die Augen für das, was sich in mein eige-

nes Londoner Leben eingeschlichen hatte, wo ich mit Autopilot unterwegs gewesen war und nicht besonders gut für mich selbst gesorgt hatte.

Nach sechs Monaten in Japan, in denen sich mein Verhalten deutlich verändert hatte, begann ich mich für die Details und kleinen Schritte zu begeistern, denen dort weitaus mehr Bedeutung beigemessen wird. Bei Straßenarbeiten sieht man riesige Teams, jedes Mitglied auf eine winzige Aufgabe fixiert, sei es das Abmessen, das Ausgraben oder das Umleiten der Passanten. Und statt dass die Arbeiten Wochen (oder Jahre!) dauern, ist die Straße meist nach ein paar Tagen wieder befahrbar. Im Japanisch-Kurs lernte ich, wie wichtig es ist, dass die Striche der Schrift in einer bestimmten Reihenfolge – dem *Kakijun* – ausgeführt werden, und dass die Kinder fast ihre gesamte Pflichtschulzeit dazu benötigen, alle 2136 Kanji Zeichen zu lernen. Kleine Details haben in der Kultur Japans große Bedeutung. Ich fing an, zu diesem Phänomen zu recherchieren und entdeckte auf diesem Weg die Philosophie und Praxis des Kaizen (*Ky'zen*).

Grob als »gute Veränderung« oder »Verbesserung« übersetzt, geht es bei Kaizen nicht um Veränderung um der Veränderung willen, sondern darum, bestimmte Ziele zu definieren – sowohl lang- als auch kurzfristige –, gefolgt von kleinen, machbaren Schritten auf dem Weg dorthin. Statt große, dramatische Umwälzungen empfiehlt die Methode, unsere Absichten stufenweise umzusetzen.

Kaizen nützt die aktuellen psychologischen Kenntnisse, warum es uns so schwerfällt, schlechte Angewohnheiten aufzugeben und wie wir an neuen Herausforderungen dranbleiben können. Es bietet eine klare Struktur, mit Änderungen umzugehen. Kaizen ist vor allem im Business-Bereich bekannt, bietet aber auch große Vorteile für die persönliche



Entwicklung. Es hat das Potenzial, Ihr Selbstverständnis, Ihre Ziele und Ihre Umgebung nachhaltig zu verändern.

Die Beschäftigung mit Kaizen ließ mich über die lange Tradition nachdenken, uns in puncto ganzheitlicher Lebensführung von anderen Kulturen – besonders fernöstlicher – inspirieren zu lassen. Wir leben in sehr



bewegten, unsicheren Zeiten und ich glaube, dass es kein Zufall ist, bei der Suche nach Alternativen über den nationalen Tellerrand zu blicken. Beispiele dafür sind Ideen aus Skandinavien – darunter das dänische *Hygge* und *Lykke*, das schwedische *Lagom* oder das finnische *Sisu* – sowie japanische Konzepte wie *Ikigai*, *Wabi-Sabi*, *Kakeibo*, *Kintsugi*, *Shinrin-Yoku* und Marie Kondos populäre Aufräum-Methoden.

Mein eigener Tapetenwechsel und die Erfahrungen, die er mit sich brachte, machten es mir leichter, bisherige Routinen abzulegen. Im Geist des Kaizen entwickelte ich neue, positive Gewohnheiten. Ich fing wieder an zu schreiben und jeden Morgen Yoga zu üben – etwas, das ich früher sehr mochte, aber hatte schleifen lassen. Manche Gewohnheiten änderten sich durch äußere Umstände (in Tokio ist es sehr schwer, anständigen Cheddar-Käse zu finden), aber vieles geschah auch durch mein eigenes Zutun. Weit weg von meinen bisherigen Verlockungen veränderte sich mein Blickwinkel auf frühere »Verfehlungen«, sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Da ich nun freiberuflich arbeitete, wurde mir klar, welche Nachteile das Büroleben für mich hatte. Auf der anderen Seite musste ich an meiner Selbstdisziplin arbeiten und darauf achten, dass sich die Arbeit nicht zu weit in den Abend erstreckte (woran ich ehrlicherweise oft scheiterte).

Inzwischen bin ich wieder in London und übernehme kleine, aber grundlegende Änderungen, die ich mir in Japan angewöhnt habe. Ich beobachte bewusster, wie sich meine Handlungen auf meine körperliche und mentale Gesundheit auswirken, und achte besonders darauf, wie ich entschleunigen, Einladungen absagen und Social-Media-Aktivitäten reduzieren kann. Die japanische Gesellschaft ist weit weg davon, perfekt zu sein – was die Gleichberechtigung der Geschlechter betrifft, rangiert Japan laut einer 2017 durchgeführten Studie auf einem elen-

den 114. Platz unter 144 Ländern<sup>1</sup>: unter den sieben größten Wirtschaftsmächten der Welt abgeschlagen auf dem letzten Platz.

Unter den Industrienationen gehört Japan zu den Spitzenreitern, was lange Arbeitszeiten betrifft, Überstunden sind Teil der Kultur<sup>2</sup>. Persönlich habe ich meine Zeit in Japan und die kulturellen Unterschiede jedoch dazu nutzen können, Gewohnheiten, die längst zu meiner zweiten Natur geworden waren, aus etwas größerer Distanz zu betrachten und anders mit ihnen umgehen zu können. Sie hat meinen Alltag entscheidend zum Besseren beeinflusst. Heute fühle ich mich weitaus kreativer, entspannter und konzentrierter.

Kaizen eignet sich für alle, die ihre Routine ändern wollen. Statt sich jedoch ins durchaus angsteinflößende »kalte Wasser« zu stürzen, geht es darum, einen Schritt zurück zu treten und Ihre aktuellen Gewohnheiten zu analysieren: Was können Sie in Ihrem Leben verbessern, welche Herausforderungen könnten Sie sich setzen und wie könnte ein Plan aussehen, um dies in kleinen Schritten zu verwirklichen? Es gibt zahllose Lebenshilfebücher, die Ihnen Strategien für ein glücklicheres Leben versprechen: Ratgeber für Fastenprogramme, die »Eat Clean«-Fraktion, die uns mehr Kokosöl ans Herz legt, sowie rigide Fitnesspläne, durchexerziert von Ex-Soldaten mit Sixpacks und furchteinflößender Brustmuskulatur. Die meisten Menschen empfinden solche Programme als zu extrem und ihre vollen Terminkalender erschweren es ihnen ohnehin, dran zu bleiben. Auch nach Rücksprache mit einigen Psychologen, die sich auf den Umgang mit Gewohnheiten spezialisiert haben, kann ich zusammenfassen: Der Schlüssel zu nachhaltigen Veränderungen ist ein Prozess der kleinen Schritte.

Mein eigenes Leben ist dabei keinesfalls makellos. Ich besitze keine charmante Villa am Seeufer, und es gibt Tage, an denen ich feststelle, bislang nur beigefarbenes Essen zu mir genommen zu haben. Allerdings bin ich mir meines Verhaltens und meiner Abläufe auf jeden Fall bewusster geworden und bleibe dran, die Bereiche in meinem Leben, die mich nicht erfüllen, langsam zu ändern. Ich kümmere mich besser um mich selbst, bin aufgeschlossener, Neues zu lernen und zu erreichen. Wenn ich es also kann, können Sie es auch – meine Freunde und Familie würden das bestätigen. Um in den folgenden Kapiteln zu beschreiben, welchen riesigen Effekt auch kleinste Veränderungen haben können, habe ich darüber hinaus mit Kaizen-Praktizierenden, Psychologen und inspirierenden Menschen aus meinem Bekanntenkreis gesprochen.

Zugegeben: Nicht viele Menschen haben den Luxus, sich für Änderungen in ihrem Leben auf einen anderen Kontinent begeben zu können. Liebend gerne würde ich Ihnen jedoch mein Buch als »Reisepass« ans Herz legen – für einen spannenden Weg der kleinen Schritte, hin zu neuen Abenteuern.

*Sarah*

# EINFÜHRUNG

*Eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit  
einem einzigen Schritt. – Laozi*

---

## WIE KANN SIE DIESES BUCH UNTERSTÜTZEN?

Willkommen in der wunderbaren Welt des Kaizen! Hier beginnt normalerweise der Teil, in dem der Autor oder die Autorin großartige Versprechungen macht, wie sehr das vorliegende Buch Ihr Leben verändern wird. Natürlich will ich damit nicht sagen, dass dieses Buch Ihr Leben *nicht* verändern wird – dieses Potenzial hat es auf jeden Fall – aber ich fürchte, es wird das nicht im Alleingang schaffen. Vielmehr liefert es Ihnen Tipps, mit deren Hilfe Sie Ihre bestehenden Verhaltensmuster und auch Rückschläge auf dem neuen Weg hinterfragen können. Betrachten Sie es als ein Werkzeug für einen neuen Prozess, das Sie nicht zuletzt daran erinnert, Selbstmitgefühl zu praktizieren.

Das oben stehende Zitat des chinesischen Philosophen Laozi erfreut sich in Selbsthilfebüchern und als Bildschirmschoner großer Beliebtheit. Es beschreibt aber auch auf perfekte Weise die Kaizen-Philosophie: Sie können Ihr Leben in vielen kleinen Schritten verändern – und ich werde Sie nicht einmal zwingen, 1000 Meilen zu laufen.

## DIESES BUCH IST FÜR ALLE, DIE ...

- ... sich für Japan oder fernöstliche Philosophien interessieren.
- ... schon einmal versucht haben, neue Gewohnheiten zu übernehmen, aber ins Straucheln gerieten, als die Dinge des Lebens dazwischenkamen.

- ... kleinere oder größere Veränderungen an ihrem Verhalten vornehmen möchten.
- ... die einen bestimmten Bereich ihres Lebens verbessern wollen, aber unsicher sind, wann und wie sie damit beginnen sollen.
- ... schon erfolglos andere Selbsthilfemethoden ausprobiert haben und auf der Suche nach einer individuell anwendbaren Technik sind, die ihren Stärken entspricht und die Schwächen minimiert.

Einer der Vorteile von Kaizen ist, dass Sie es an Ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele anpassen können. Wenn Sie dies berücksichtigen, haben Sie die Chance, Ihre aktuellen Gewohnheiten zu überwinden, sich neue Fähigkeiten anzueignen und unproduktive Verhaltensweisen endgültig abzulegen.



## DIE WURZELN VON KAIZEN

Im Japanischen ist *Kaizen* ein Nomen und bedeutet so viel wie »Verbesserung« – große, kleine, einmalige oder kontinuierliche. Der Begriff wird manchmal auch in der Kampfkunst gebraucht, wo es ebenfalls wichtig ist, bestimmte Aspekte der Praxis langsam und sorgfältig zu perfektionieren. Man fokussiert sich immer auf eine einzige Sache. Was wirklich zu Ergebnissen führt, ist die kontinuierliche Übung. Im Grunde ist die Philosophie des Kaizen ein »Ost-West-Phänomen«: Sie wurde ursprünglich als Wirtschaftstheorie von der US-Regierung entwickelt, aber nach dem Zweiten Weltkrieg sehr effektiv in dem komplett zerstörten Nachkriegs-Japan eingeführt. In den Jahrzehnten danach wurde ein großer Anteil am wirtschaftlichen Erfolg japanischer Unternehmen Kaizen zugeschrieben. Seitdem ist es eine weltweit populäre Methode, um Gewohnheiten zu verbessern und dadurch in den verschiedensten Bereichen erfolgreich zu sein, vom Gesundheitswesen über die Psychotherapie bis hin zu Regierungsinstitutionen.

Viele andere japanischen Begriffe, die im Westen adaptiert wurden, darunter *Ikigai*, *Wabi-Sabi* und *Shinrin Yoku*, können nur schwer übersetzt werden. Das Schöne an Kaizen als »Optimierungsphilosophie« ist also seine organische Entwicklung im Dialog zwischen Ost und West. Daher ist es kein sperriges System, das sich schwer in Ihren Alltag integrieren lässt. Bisher wurde nur wenig darüber berichtet, wie jeder Einzelne die Prinzipien des Kaizen persönlich anwenden kann, um eine »gute Veränderung« zu erzielen. Es ist jedoch einfach, Kaizen für die verschiedensten Lebensbereiche zu adaptieren – angefangen von den Klassikern wie Gesundheit und Finanzen bis hin zu ungewöhnlicheren Vorhaben wie Thai oder Portraitmalerei zu erlernen. Kaizen ermutigt dazu, die individuellen Ziele zu formulieren und sich ihnen im eigenen Tempo zu nähern. Sie passen das Programm auf Ihre Bedürfnisse an.

*Die Philosophie des Kaizen geht davon aus, dass unser Lebensstil – sei es beruflich, sozial oder privat – es verdient, kontinuierlich verbessert zu werden.<sup>3</sup>*

– Mr Masaaki Imai

## DIE GESCHICHTE DES KAIZEN

Die Idee der kontinuierlichen Verbesserung wurde in den Vereinigten Staaten erstmals während des Zweiten Weltkriegs getestet: Grundlage war ein Versorgungsengpass, da so viele Männer in Übersee an der Front kämpften. Vor diesem Hintergrund entwickelte die US-Regierung eine Reihe von Programmen unter dem Namen »Training Within Industries« (TWI), die die Wirtschaft ankurbeln sollten. Die Konzentration lag dabei auf den bereits vorhandenen Arbeitskräften und ihrer Eigenverantwortlichkeit, die ihre bestehenden Abläufe hinterfragen und selbst weiterentwickeln sollten, statt auf Anweisungen von oben zu warten. Diese Programme wurden als äußerst erfolgreich bewertet. Mit ihnen konnte sichergestellt werden, dass die Unternehmen die Truppen weiterhin verlässlich versorgen und gleichzeitig auch den heimischen Markt bedienen konnten.<sup>4</sup>

Nach Kriegsende stellten viele amerikanische Unternehmen fest, dass sie erheblich von den Kriegsanstrengungen profitiert hatten und die Programme zur kontinuierlichen Verbesserung nicht mehr benötigten. Japan wiederum lag nicht nur wirtschaftlich am Boden. Seine Industrie war zerstört und die Bevölkerung traumatisiert. Die USA, die an einem starken Japan als »Pufferzone« zu Nordkorea interessiert waren, schickten eine von einem gewissen William Edwards Deming geleitete Abordnung von Experten nach Japan, um dortigen Unternehmen entsprechende Management-Techniken nahezubringen.<sup>5</sup>

Die Japaner nahmen diese Ideen mit offenen Armen auf und nannten das System »Kaizen«, die im Japanischen bereits gebräuchliche Bezeichnung für »guten Wechsel« oder »Verbesserung«. In den Unternehmen fand es sofort Anklang und trug entscheidend zum riesigen Wirtschaftswachstum in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bei. Zu den eindrucklichsten Beispielen gehört Toyota, deren Anwendung von Kaizen in der Produktion als »der Toyota-Weg« bekannt ist. Dieser legt seine Schwerpunkte auf das sogenannte »Lean Management«, die Vermeidung von Produktionsmüll (*Muda*), Qualitätssicherung und die Beteiligung der Arbeiter an Optimierungsprozessen.

Ironischerweise wurden ab den 1980er-Jahren viele US-Firmen nervös angesichts der Konkurrenz aus Japan, was zu einer Renaissance von Kaizen als Organisationstheorie führte.<sup>6</sup> Den endgültigen Durchbruch im Westen schaffte Kaizen dank Masaaki Imai, einem japanischen Unternehmensberater und Organisationstheoretiker, dessen Ansätze bis heute von großer Relevanz für die Geschäftswelt sind.





## KAIZEN ALS ORGANISATIONSTHEORIE

Den ersten Schritt zur weltweiten Popularität des Kaizen legte Masaaki Imai in seinem Buch »Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb«. Darin beschreibt er die von ihm beobachteten Unterschiede zwischen der japanischen und westlichen Arbeitsweise: »Meiner Ansicht nach drückt sich die unterschiedliche Wahrnehmung von Veränderung in Japan beziehungsweise im Westen durch Kaizen aus – einem Konzept, das vielen japanischen Managern so natürlich erscheint, dass sie nicht einmal mehr realisieren, danach zu handeln.«<sup>7</sup>

Wie Imai weiterhin beobachtete, zählten schrittweise Veränderungen im Westen wesentlich seltener als probates Mittel als in Japan. Westliche Unternehmen seien, da sie auf schlagartige und große Veränderungen setzten, oftmals weniger erfolgreich als ihre japanischen Mitbewerber.

Über 30 Jahre nach Imais Buch berät sein Kaizen-Institut immer noch zahlreiche Unternehmen. Anfangs noch exklusiv auf Automobilhersteller konzentriert, hat das Institut seinen Wirkungskreis kontinuierlich erweitert, vom Bankenwesen über die Bekleidungsindustrie bis hin zu Regierungsorganisationen. Imais Kollege Euclides A. Coimbra, Senior Partner und Geschäftsführer des Kaizen Institute Western Europe war für mich eine wichtige Quelle hinsichtlich der Kaizen-Theorie und wie man sie sowohl individuell als auch bei Organisationen einsetzen kann, um Veränderungen voranzutreiben.

In seinem Buch betont Imai, dass Kaizen auf jeden Teil einer Organisation angewendet werden sollte. Für Coimbra ist dieser universelle Aspekt ebenfalls entscheidend: »Wir (das Kaizen-Institut) glauben daran, dass der beste Weg, um eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu erreichen, alle an jedem Ort und zu jeder Zeit diese Verbesserungen

umsetzen müssen.« Kontinuierliche Verbesserung bezieht alle ein, egal ob Praktikant oder Vorstandsmitglied.

Die Führungskräfte eines Unternehmens sind dabei angehalten, sich anhand von vier Kriterien kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu setzen: Wachstum (oder Verkauf), Qualität, Service und Motivation. Jedes Teammitglied – ob Rezeptionistin, Kassierer oder Vorarbeiter in der Fabrik – ist eingeladen, Feedback zum Entwicklungsprozess zu geben, sei es innerhalb einer Gruppe oder als Einzelperson. Die Betonung liegt dabei auf kleinen Details, die den Workflow verbessern könnten.

Zum Zeitpunkt, als Imais Buch erschien, machten japanische Arbeitnehmer jährlich im Schnitt 19 offizielle Verbesserungsvorschläge für Ihr Unternehmen, was auch heute noch unterstützt und praktiziert wird. Dabei definiert sich unternehmerischer Erfolg durch erhöhte Produktivität, bessere Wettbewerbsfähigkeit und größeren Profit. Langfristig liegt der Schwerpunkt jedoch auf schrittweisen Verbesserungen statt auf einer schnellen, drastischen Umwälzung.

## KAIZEN IN DER PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Die Techniken des Kaizen können auch außerhalb der Organisationstheorie funktionieren, was Imai selbst bestätigt: So könne diese Philosophie über die Geschäftswelt hinaus viel breiter angewendet werden, zumal – so seine Überzeugung – alle Individuen ein instinktives Verlangen nach Selbstoptimierung haben. Auch Coimbra bestätigt, dass der interdisziplinäre Ansatz am Institut stark kultiviert werde: »Seit der Gründung wenden wir die Prinzipien, die wir nach außen tragen, auch intern an. So können unsere Mitarbeiter optional ihren eigenen Kaizen-Kurs ab-

solvieren und erhalten Werkzeuge für ihre persönliche Entwicklung.« In diesen Workshops überprüfen die Teilnehmer ihr Leben nach bestimmten physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Kriterien und überlegen sich Vorschläge, was verändert werden könnte. Zudem arbeiten sie an einem Plan, der kleine Schritte hin zur Verbesserung enthält. Nach und nach kann daraus eine »Lebensstrategie« werden, in deren Rahmen sie die geplanten Änderungen auf ein DIN-A3-Blatt notieren – dies spiegelt genau dasselbe Prinzip, nach dem Firmen wie Toyota Kaizen für sich nutzen.

Laut Coimbra benennen Menschen bei ihren ersten Kaizen-Schritten zunächst meist körperliche Gewohnheiten, die sie gerne ändern möchten, darunter mehr Bewegung, Schlaf sowie gesündere Ernährung. Aber sobald sie sich diesen Aspekten widmen, werden sie ermutigt, sich stärker um die Veränderung emotionaler Faktoren zu kümmern. »Sehr oft beobachten wir, dass sich die Menschen, die sich beispielsweise der Meditation zuwenden, nicht nur achtsamer gegenüber ihren eigenen Gefühlen werden, sondern auch hinsichtlich der Art und Weise, wie sie auf andere wirken«, so Coimbra. Insgesamt bestätigen Mitarbeiter, die das Programm durchlaufen haben, eine deutliche Steigerung ihrer Zufriedenheit und eine Veränderung ihrer Gewohnheiten in Richtung »mehr Fitness, Erholung und Ernährung«. Außerdem weisen sie »ein verfeinertes Verhalten in puncto emotionaler Intelligenz und spirituellem Engagement« auf, was das Leben in Richtung Ganzheitlichkeit bereichere: »Wer Kaizen verinnerlicht, wird feststellen, dass diese Haltung auf alle Aspekte des Lebens wirkt.«

Veränderung ist ansteckend, und wenn sich auf einem Gebiet Erfolg einstellt, ist es verlockend, die gleiche Technik auf andere Lebensbereiche anzuwenden. Dies wird als *Yokoten* oder »horizontale Entwicklung« be-



zeichnet: die Übertragung eines Erfolgs von einem Übungsfeld auf das andere.

Insgesamt lässt sich die Philosophie des Kaizen auf individuelle und berufliche Veränderungen anwenden; es geht dabei um lang-, mittel- und kurzfristige Zielsetzungen sowie die kleinen Schritte, mit denen diese Ziele langsam angesteuert werden. Wie Coimbra erklärt, werden fast alle, die sich damit beschäftigen, über kurz oder lang kontinuierlich nach Verbesserung streben, auch wenn es sich um kleinste Alltagsdinge handelt: »Wenn wir die Entwicklungsgeschichte der Menschheit betrachten, bemerken wir einen allmählichen Prozess. Wenn wir eine Spirale kontinuierlicher Erfolge schaffen, werden wir auf allen Ebenen effektiver.«

Im Laufe dieses Buches möchten ich Ihnen neben den grundlegenden Kaizen-Techniken gerne auch diese Haltung der kontinuierlichen Verbesserung nahebringen. Wenn Sie einen Schritt zurücktreten und Ihr Leben als Ganzes betrachten, hoffe ich, dass sich Ihre Perspektive etwas verschieben kann; vielleicht in Richtung Natur, achtsames Essen oder Ihren beruflichen Weg zu überdenken. Und wenn sich durch eine kleine Änderung neue Türen öffnen, ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie Ihr ganz individuelles *Yokoten* praktizieren und sich trauen, einen weiteren Schritt zu gehen.

## KAIZEN UND SPORT

Auch im Sport ist Kaizen nicht unbekannt. Neben dem Einsatz in der Kampfkunst haben auch andere Sportarten – manchmal auch unter der Bezeichnung »marginal gains« – von seinem Nutzen in Training und Wettkampf profitiert. Als Sir Dave Brailsford 2002 Chef des britischen Radsportteams wurde, konnte die Mannschaft kaum Erfolge vorweisen. Doch bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking gewann das Team sieben der zehn möglichen Goldmedaillen und erreichte vier Jahre später in London die gleiche Bilanz.

Brailsford, der einen MBA und Interesse an innovativen Management-techniken mitbrachte, bediente sich bei der neuen Ausrichtung des Teams auch beim Kaizen. Er motivierte das Team, alle Details des Radsports, darunter Aerodynamik, Ernährung oder die Wartung der Fahrräder, genau zu analysieren, und stellte den Mitgliedern die Aufgabe, jeden Teil um nur ein Prozent zu verbessern. Statt von Beginn an auf Perfektion zu setzen, konzentrierte er sich in jedem Bereich auf kleine Zugewinne (marginal gains) und feierte auch kleine Erfolge, die sich aber bald anhäuften. Laut Brailsford verursachten diese zunächst kaum merk-

lichen Erfolge einen »ansteckenden Enthusiasmus für Veränderung«, der das Team zu weiteren Leistungen anspornte.<sup>8</sup> Inzwischen arbeitet Brailsford mit dieser Technik für Mitglieder der britischen Regierung und wendet sie in öffentlichen Einrichtungen wie dem National Health Service an.

## JAPAN UND DER WESTEN

Wie bereits erwähnt liegt dem allmählichen Verbesserungsprozess der Kaizen-Philosophie ein »Ost-West-Phänomen« zugrunde. Im Westen als Wirtschaftsstrategie entwickelt, wurde es später von japanischen Unternehmen adaptiert und perfektioniert, die es als eine Erweiterung ihrer traditionellen Haltung gegenüber Veränderung begriffen. Im Verlauf dieses Buches werde ich noch einige Male auf diesen kontinuierlichen Dialog zwischen Japan und dem Westen eingehen und vorschlagen, was wir darüber hinaus vom japanischen Sozial-, Kultur- und Wertesystem lernen können.

Die japanische Gesellschaft hat zweifellos Schattenseiten, dennoch können wir meiner Ansicht nach viel von ihren Mechanismen lernen. Ein Phänomen, das mir bereits unmittelbar nach meiner Ankunft dort auffiel, ist die entschiedene Bewahrung der eigenen Identität und starker sozialer Strukturen. Der Anblick unbeaufsichtigt auf der Straße spielender Kleinkinder, nicht abgeschlossener Fahrräder und Haustürschlösser war ebenfalls ungewohnt. Verglichen mit anderen Städten wie London, Paris oder New York fühlte ich mich bei nächtlichen Spaziergängen auch als Frau sicherer. Obwohl es im Zentrum von Tokio aus Vorsichtsmaßnahmen vor Terroranschlägen kaum Mülleimer gibt, liegt nicht der geringste Müll auf der Straße – die Menschen nehmen ihn offenbar verantwortungsvoll mit nach Hause.

Es scheint einen eindeutigen, stabilen Gesellschaftsvertrag zu geben, dessen Erfahrung aus erster Hand etwas Erfrischendes, Inspirierendes hat. Sich der Bedürfnisse anderer und der der Umwelt bewusst zu sein, ist etwas, das wir meinem Gefühl nach auch in unserem Kulturkreis verstärken sollten. Die Konsistenz der japanischen Kultur ist im multikulturell geprägten Westen nicht vertreten. Außenstehende brauchen daher länger, um die fast unübersichtliche Zahl kleiner Höflichkeiten und sozialer Rituale wahrzunehmen und wertzuschätzen. Sie beruhen auf Regeln, die zunächst fremd erscheinen können, werden aber angesichts der Bevölkerungsdichte des Landes plausibel: Im Kontext der räumlich engen Lebensweise ist eine starke Betonung des sozialen Zusammenhalts hilfreich.

Eine der kennzeichnendsten Eigenschaften japanischer Kultur ist die Idee des *Uchi-Soto*, die viele soziale Gepflogenheiten dominiert und sich bis auf die Sprache erstreckt. Übersetzt als *Uchi* (Zuhause/Innen) und *Soto* (Außen), separiert sie Eigen- von Fremdgruppen. Die Eigengruppe eines Japaners oder einer Japanerin wären Familie, enge Freunde und Kollegen, während Kunden, Besucher oder *Gaijin* (nicht aus Japan stammende) der Fremdgruppe angehören. Wenn man mit jemandem aus der Fremdgruppe spricht, muss diese »geehrt« und die Eigengruppe »klein geredet« werden. Das bedeutet, dass unterschiedliche Sprach- und Höflichkeitsebenen eingesetzt werden – je nachdem, mit wem man im Dialog ist. Betroffen davon sind auch das Geben von Geschenken und das Verhalten beim Bedienen, in deren Rahmen der Kunde mit ultimativem Respekt behandelt wird. Ein Vorteil ist der starke Gesellschaftsvertrag und der hohe Grad an Achtung und Höflichkeit, den Fremde bei ihrem Besuch in Japan erfahren. Von Nachteil ist, dass es für Außenseiter in Japan schwer ist, vollständig von der japanischen Gesellschaft akzeptiert zu werden. So lebt ein britischer Freund von mir bereits 15 Jahre in



Tokio, spricht fließend Japanisch und ist mit einer Japanerin verheiratet. Gleichzeitig hat er das Gefühl, nicht komplett in die Gesellschaft integriert zu sein. Zwar scheint diese Haltung bei der jüngeren Generation aufzuweichen, dennoch ist sie immer noch fundamental für die japanische Gesellschaft und Unternehmenskultur.

Obwohl der naive westliche Blick in Japan viel Bekanntes vorfindet – amerikanische Kaffee Ketten an jeder Ecke, mehr westliche Sitztoiletten als traditionelle Hockvorrichtungen und fast überall gigantische Filialen skandinavischer Modekaufhäuser – wird nach kurzer Zeit auch die allgegenwärtige Präsenz japanischen Designs und Handwerks deutlich.



Zweifellos existiert eine Verschmelzung der Kulturen: Teenager-Mädchen in traditionellen Kimonos oder der sommerlichen Version Yukata, begleitet von Gleichaltrigen in den angesagtesten Sneakers oder Skatermarken sind kein ungewöhnlicher Anblick. Dies spiegelt sich auch in den Wohnungen wider. Ich besuchte und lebte in mehreren Apartments, die verschiedene Einrichtungsstile aufwiesen, von supermodern mit westlichen Betten und Sofas bis hin zu Futons zum Schlafen und traditionellen Reisstrohmatten (Tatami) als Bodenbelag. Die Auswahl der Betten hängt dabei stark von der Größe der Wohnung ab: Futons sind eher in kleineren Räumlichkeiten verbreitet, da sie während des Tages zusammengefaltet werden können.

Meist werden die unverwechselbaren Sozialstrukturen und die Konzentration auf einfaches, ästhetisches Design der 220 Jahre währenden Isolation des Landes bis zur 1868 initiierten »Politik der offenen Tür« der Meiji-Ära zugeschrieben. Zuvor war Japan ein Sakoku (geschlossenes Land) mit einer isolationistischen Außenpolitik. Der Handel mit Japan und anderen Ländern war streng limitiert, die Menschen durften das Land nicht verlassen und auch Ausländern war der Zutritt verboten. Der begrenzte Handel brachte zwar einige wenige westliche Innovationen ins Land, meist über Vermittlung der Niederländischen Ostindien-Kompanie, aber insgesamt gab es für die Bevölkerung keinen Kontakt zur Außenwelt. Das bedeutete, dass Japans Gesellschaft, Kunst und Kultur von äußeren Einflüssen unberührt blieben.

Als sich das Land wieder öffnete, gab es vonseiten des Westens riesiges Interesse für japanische Errungenschaften, begleitet vom Verlangen, selbst Einfluss zu nehmen. In der Zeit der Meiji-Restauration (1868-1912) zerfiel das bisherige politische System der Edo-Zeit (1603-1867), in der Japan vom Tokugawa-Shogunat, einer feudalen, militärisch geprägten

Regierung, geleitet wurde. In der Meiji-Zeit wurden eine repräsentative Demokratie gebildet, in Tokio eine Polizei nach Pariser Vorbild eingerichtet sowie unterschiedlichste westliche Aktivitäten etabliert (darunter Baseball, heute eine der beliebtesten Sportarten in Japan). Gleichzeitig fanden Ideen aus Japan auch Einzug in den Westen. Den großen Appetit auf japanisches Design bezeichnete der französische Kunstkritiker Philippe Burty in den frühen 1870er-Jahren als »Japonismus«. Einflüsse auf Europa zeigen sich unter anderem in Malerei, Bildhauerei und Architektur des späten 19. Jahrhunderts, besonders bei den Impressionisten, dem Ästhetizismus und dem Jugendstil.<sup>9</sup>

Diese Öffnung Japans im 19. Jahrhundert initiierte einen Dialog mit dem Rest der Welt, der bis heute anhält und nicht frei von Konflikten ist. Die amerikanische Besetzung Japans zwischen 1945 und 1952 bewirkte Reformen, die bis heute in Kraft sind, darunter die Emanzipation der Frauen und ein neues gemeinsames Erziehungssystem für Mädchen und Jungen. Gleichzeitig beschleunigte es den Einfluss des Westens auf die japanische Gesellschaft. Nach Meinung von Traditionalisten befinden sich seither die in der Sakoku-Periode zementierten Werte, die Japan einzigartig machen, in bedrohlich empfundener Auflösung.

Der Dialog zwischen Japan und dem Westen verläuft weiterhin mit Höhen und Tiefen. Die Philosophie des Kaizen kann dabei als »Dialog in Aktion« gesehen werden. Als Idee kam sie vom Westen nach Japan, hat sich allerdings intensiv mit der traditionellen japanischen Haltung gegenüber allmählichem Wandel verbunden, bevor sie in den Westen rückexportiert wurde.

## WARUM IST KAIZEN HEUTE HILFREICH?

In der heutigen Welt scheinen viele Probleme außer Kontrolle geraten zu sein. Für die Teile unseres Lebens, die wir selbst in die Hand nehmen können, hat sich Kaizen als nützlich erwiesen, um Stress zu reduzieren und neue, aufregende Änderungen herbeizuführen. Unbeholfene Politiker und die ständige Sorge über den Klimawandel alleine bringen uns leider noch nicht weit. Mit Kaizen können Sie jedoch selbst mehr Harmonie in Ihr unmittelbares Umfeld bringen und Ihr Wohlbefinden so verbessern, dass Sie den globalen Anliegen aktiver gegenüber treten können.

Anders als teure, ungenutzte Mitgliedschaften in Fitnessstudios oder Impulskäufe, die Sie am nächsten Tag vergessen haben, ist Kaizen gratis und für alle zugänglich. Das einzige Material, das Sie zum Start benötigen, sind Papier und Bleistift, um den ersten Entwurf Ihres Plans zu notieren und Ihre Ziele nachzuverfolgen.

Der Fokus liegt dabei auf kleinen, allmählichen Veränderungen innerhalb Ihrer Gewohnheiten, die leicht um Job, Kinderbetreuung und soziale Verpflichtungen herum durchzuführen sind. Sie sollten so klein sein, dass Sie im Alltag zunächst kaum Unterschiede wahrnehmen. Ähnlich wie das britische Radsport-Nationalteam können Sie sich zunächst nur 1 Prozent Veränderung vornehmen: Vielleicht ein Stück Obst oder Gemüse mehr pro Tag oder fünf Minuten Meditation am Samstagmorgen. Wenn Sie diese Schritte umsetzen, können Sie während des Prozesses herausfinden, ob Sie sie verstärken oder durch andere Veränderungen ersetzen wollen – zum Beispiel länger oder öfter meditieren. Das kleine Gefühl des Erfolgs kann also ansteckend sein und Sie zu mehr anspornen.