

Sport trieben, drei Jahre länger lebten als jene, die weniger Sport machten. Und es müssen noch nicht mal 15 Minuten am Stück sein! Jeweils 3 Minuten Bewegung, fünf Mal am Tag, ergeben auch 15 Minuten – und diese 15 Minuten verbessern die Gesundheit ganz beträchtlich. Für solche Strategien brauchen Sie weder viel Zeit noch Energie, weder eiserne Willenskraft noch übermenschliche Disziplin. Blättern Sie ruhig mal vor auf Seite 22. Dort lesen Sie die Geschichte von Julie, einer alleinerziehenden Mutter mit enormer Verantwortung, die trotzdem eine Möglichkeit fand, in ihren Tagesablauf ein wenig Sport aufzunehmen. Ihr Zugang zum Work-out gestaltete sich so locker und schmerzlos, dass Julie gar nicht scheitern konnte. Das ist Kaizen in Aktion!

Mythos Nr. 3: Kaizen ist langsam, Innovationen gehen schneller

Ein treffendes Beispiel dafür, welche Folgen es hat, wenn die Kultur der sprunghaften Verbesserung zum allein seligmachenden Weg erklärt wird, ist Toyota,

ein Unternehmen, das den Kaizen-Weg zu seiner Marken-DNS erklärt hatte. Für den größten Teil der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg baute Toyota einfach Qualitätsautos. Die Konsumenten kauften einen Toyota nicht aus Styling- oder Prestige Gründen, sondern weil das Auto einfach unverwüstlich war. 2002 dann entschied das Management von Toyota, dass man nicht mehr nur qualitativ hochwertige und profitable Autos herstellen wollte – Toyota sollte vielmehr der größte Autobauer der Welt werden. Und das gelang dem Unternehmen auch. Man zog neue Fabriken in die Höhe und schuf so genug Kapazität, um in nur sechs Jahren die Produktion um drei Millionen Autos zu erhöhen. Doch dieser Produktivitätssprung hatte seinen Preis: Die Zulieferer konnten die Qualität nicht mehr aufrechterhalten, für die Toyota bekannt war. Und die neuen Fabriken hatten keine Zeit, eine Kaizen-Kultur aufzubauen. Das Ergebnis war, dass über neun Millionen Autos zurückgerufen werden mussten und das dem Unternehmen Unmengen schlechter Publicity einbrachte. Hier ein internes Memo des Konzerns,

das vor dem Bekanntwerden der Krise geschrieben wurde:

»Wir fertigen so viele Autos an so vielen verschiedenen Orten mit so vielen verschiedenen Menschen. Unsere größte Angst ist, dass wir durch das Wachstum unsere Fähigkeit, den Kaizen-Weg beizubehalten, verlieren werden.«

Teruo Suzuki

General Manager, Personalabteilung

Im Lauf der Zeit merkte Toyota, dass das Abweichen vom Pfad des Kaizen das Unternehmen von seinen Grundprinzipien entfremdet hatte. Nach dieser Krise hat Toyota die Produktion gedrosselt und den Managern in den USA mehr Verantwortung für die Qualitätskontrolle übertragen. Und man hat die Mitarbeiter wieder in der Kultur des Kaizen geschult. Nun konzentriert sich das Unternehmen wieder auf Qualität, nicht auf Quantität. Und man legt besonderen Wert darauf, dass Probleme in der

Produktion dort behoben werden, wo sie noch klein sind und sich leicht lösen lassen. Mittlerweile ist der Ruf des Toyota als Qualitätswagen wiederhergestellt. Die Geschichte der Firma ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, inwiefern Kaizen hilft, Gewohnheiten auszubilden, die sich ein Leben lang bewähren. Und schmerzliche Konsequenzen von Schritten zu verhindern, die sich in der Rückschau als zu groß erwiesen haben – für den einzelnen Mitarbeiter oder ein ganzes Team.

Kaizen: Die spirituelle Seite

Bevor ich Sie nun einladen möchte, Ihre Reise durch diese Buchseiten zu unternehmen und die Chancen und Möglichkeiten des Kaizen kennenzulernen, möchte ich Sie auf ein anderes Thema hinweisen: Spiritualität. Damit meine ich nicht unbedingt den Glauben an Gott, sondern eher ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und Erfüllung. Kaizen ist sowohl eine Philosophie beziehungsweise ein Glaubenssystem als auch eine Erfolgsstrategie zur Verhaltensänderung.

Es gibt zwei Elemente des Geistes, bei denen Kaizen eine entscheidende Rolle spielt: Dienen und Dankbarkeit. Oder wie es John Wooden, der legendäre Basketballtrainer der University of California, ausdrückte: »Sie können keinen perfekten Tag erleben, ohne etwas für jemanden zu tun, der Ihnen dies nie und nimmer vergelten kann.« Andere Berühmtheiten haben das wesentliche Element des Dienens ebenfalls hervorgehoben:

»Die drängendste und dringlichste Frage des Lebens ist doch: Was tun Sie für andere?«

Martin Luther King jr.

»Lass niemals jemanden zu dir kommen, ohne ihn besser oder glücklicher gehen zu lassen.«

Mutter Teresa