



Einfach immer nur einen Fuß vor den anderen setzen – und plötzlich ist man sanft auf einen neuen Weg eingeschwenkt.

DER PFAD DER KLEINEN SCHRITTE

Die japanische Philosophie des Kaizen räumt mit dem Mythos der Schwierigkeit von Veränderungen ein für alle Mal auf. Durch sie wird aus der Bergbesteigung ein fast müheloser Spaziergang.

Bei jeder Silvesterfeier nehmen sich Millionen Menschen vor, im neuen Jahr etwas in ihrem Leben zu verändern – und versagen jedes Mal kläglich. Es gibt jedoch eine Alternative zur jährlichen Wiederkehr des Scheiterns: Den japanischen Weg des *Kaizen*. Alles, was Sie dabei tun müssen, ist, gemächlich einen Fuß vor den anderen zu setzen. Das japanische Wort *Kaizen* bedeutet „Veränderung zum Besseren“ (Kai = Veränderung, Zen = zum Besseren). *Kaizen* ist auch ein uralter philosophischer Weg, der sich am besten mit einer Aussage aus dem *Tao Te King*¹ illustrieren lässt: „Auch eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.“

In unserer westlichen Wirtschaftswelt lautet die Parole jedoch *Innovation*, und erstrebt wird die maximale Veränderung in einem Minimum an Zeit. Doch nicht immer führt eine solche Strategie zum Erfolg. In der schwierigen Situation Japans nach dem Zweiten Welt-

krieg – die Industrie war zerstört und es fehlten Ressourcen für einen schnellen Wiederaufbau – fand sich die Lösung in der Idee des *Kaizen*: Tägliche kleine Fortschritte und die Verbesserung aller Bedingungen waren das Ziel, das die Ethik des Zen und die Mentalität des japanischen Volkes in sich vereinte.

Die Automarke *Toyota* machte den *Kaizen*-Weg nach dem Zweiten Weltkrieg geradezu zu ihrer Marken-DNS. Einen *Toyota* kaufte man, weil er von unverwüster Qualität war. Eine der Erfolgsstrategien von *Toyota* war es, die automatisierten Fertigungsstraßen mit einer Reißleine auszustatten: Wenn ein Arbeiter einen Defekt bemerkte, konnte er an dieser Leine ziehen, und das Fließband hielt an. Jederzeit standen Ingenieure, Zulieferer und Fließbandarbeiter bereit, um das Problem möglichst sofort zu beheben. Die übrigen Autohersteller fanden die Idee absurd, da sie die Grundgesetze der Massenproduktion (unter anderem Schnelligkeit) missachtete. Und doch erwies sich diese Methode als die erfolgreichste beim Autobau, denn das sofortige Beheben kleiner Probleme ließ größere später erst gar nicht entstehen.

2002 setzte sich das Management von *Toyota* ein anderes Ziel: Der größte Autobauer der Welt zu werden, was schließlich auch gelang. Der Produktivitätssprung hatte jedoch seinen Preis: Die Zulieferer konnten die frühere Qualität nicht mehr aufrechterhalten,

und die neuen Fabriken hatten keine Zeit, eine *Kaizen*-Kultur aufzubauen. Das Ergebnis war, dass über neun Millionen Autos aufgrund von Mängeln zurückgerufen werden mussten, was dem Unternehmen eine Menge schlechter *Publicity* einbrachte.

Toyota erkannte, dass das Problem darin lag, dass man den *Kaizen*-Weg verlassen und nur noch aufs große Geld geschielt hatte. Also drosselte man die Produktion und konzentrierte sich seither wieder auf Qualität statt Quantität. Und man legt besonderen Wert darauf, dass Probleme in der Produktion dort behoben werden, wo sie noch gering sind und sich leicht lösen lassen, was den Ruf von *Toyota* bald wieder aufpolieren sollte.

Die Philosophie des *Kaizen* hat sich inzwischen auch in vielen westlichen Firmen etabliert und zahlreiche Menschen inspiriert. Dr. Robert Maurer ist klinischer Psychologe an der medizinischen Fakultät der University of California in Los Angeles und der University of Washington. Er hatte *Kaizen* bei seiner Arbeit in Unternehmen kennengelernt und wollte diese Strategie auch für persönliche Wandlungsprozesse adaptieren. Bei seiner Tätigkeit begegnete er vielen Menschen, die ihr Leben wirklich ändern mussten: negative Gewohnheiten ablegen, die eigene Einsamkeit überwinden, einen ungeliebten Beruf aufgeben. „Immer und immer wieder konnte ich beobachten, wie manche Menschen sich tapfer in den Kampf stürzten, um schnell viel zu erreichen. Der Großteil scheiterte. Und diese frustrierten Seelen gaben sich dann meist entmutigt mit den Trostpreisen des Lebens zufrieden, statt ihrer

¹ Das *Tao Te King* ist eine Sammlung von Spruchkapiteln des chinesischen Weisen Lao Tse; dem Begründer des Taoismus.

wahren Berufung zu folgen“, schreibt Dr. Robert Maurer in seinem bemerkenswerten Buch „Wie ein kleiner Schritt Ihr Leben verändert – Der Weg des Kaizen“.²

Die Geschichte von Julie

Julie kam ins medizinische Zentrum der University of California, weil sie hohen Blutdruck hatte und unter Erschöpfung litt. Dr. Maurer aber erkannte schnell, dass da noch mehr dahintersteckte: Sie war geschieden, hatte zwei Kinder, war „ein wenig deprimiert“ und fühlte sich von allem überfordert. Ihr soziales Netz war bestenfalls löchrig und sie hatte große Mühe, ihren Job zu erledigen. Alles Faktoren, die sich auf ihre Gesundheit auswirkten. Sie hatte schon 15 Kilo Übergewicht, die zusammen mit ihrem Dauerstress ihr Risiko für Diabetes, Bluthochdruck, Herzkrankheiten und Depressionen erhöhte.

Statt ihr ein riesiges Fitnessprogramm aufzubürden, das sie in ihrer fragilen Verfassung nicht hätte durchhalten können, bat Maurer sie schlicht, abends vor dem Fernseher *eine Minute lang* auf der Stelle zu gehen. Julie tat, wie ihr geheiß. Schon bei ihrem zweiten Besuch hatte sich ihre Haltung verändert, und Julie selbst war munterer und zeigte weniger Widerstände als vorher. „Was kann ich noch tun, was nicht länger als eine Minute am Tag dauert?“, fragte sie. So führte Dr. Maurer Julie Schritt für Schritt in ein gesünderes Leben und baute ihre Sportlust Minute für Minute auf. Innerhalb weniger Monate bekam Julie Lust auf ein forderndes *Workout* – und führte es regelmäßig und voller Begeisterung aus!

Maurer wendete die Kaizen-Technik der kleinen Schritte auch bei anderen Patienten an. „Statt meinen Klienten zuzureden, einen unbefriedigenden Beruf aufzugeben, hielt ich sie an, sich jeden Tag einige Sekunden lang ihren Traumjob auszumalen. Wenn ein Patient weniger Kaffee trinken wollte, fingen wir mit einem Schluck weniger pro Tag an“, so Maurer. Er entdeckte dabei, „dass maßvolle Veränderungen dem menschlichen Geist helfen, mit der Angst fertigzuwerden, die Erfolg und Kreativität blockiert.“ Wie Fahrlehrer, die zunächst einfach im Auto sitzen bleiben und sich mit den Instrumenten vertraut machen, um dann immer nur ein paar Minuten am Stück zu fahren, lernen die Klienten von Dr. Maurer in einem sicheren, angstfreien Umfeld, winzige Schritte der Veränderung zu tun. Am Ende sind seine Patienten regelmäßig verblüfft, dass sie ihre Ziele erreicht haben – ohne jede bewusste Anstrengung!

Maurer ist überzeugt, dass der Kaizen-Ansatz eine extrem effektive Methode ist, neue neuronale Verbindungen im Gehirn zu schaffen. Oder wie eine seiner Klientinnen sagte: „Die Schritte waren so winzig, dass ich gar nicht scheitern konnte!“

Um einen kreativen Prozess anzustoßen oder etwas verändern zu wollen, müssen wir uns an den Kortex wenden, jenen Teil des Hirns, in dem das rationale und kreative Denken angesiedelt ist. Meist fühlen wir uns bei anstehenden Veränderungen mehr oder weniger blockiert. Die Ursache dafür liegt in der Amygdala, einer Gehirnregion, die den Kampf-Flucht-Impuls kontrolliert. Nicht nur Gefahren, sondern auch neue Situationen und Herausforderungen versetzen die Amygdala nämlich in Alarmbereitschaft – was Angst auslöst. Diese wiederum vermindert unseren Zugriff auf den Kortex, den rationalen, denkenden Teil unseres Gehirns, und dies ausgerechnet dann, wenn wir ihn am meisten benötigen würden.

Die kleinen Schritte des Kaizen hingegen entschärfen die Angstreaktionen des Gehirns und verhindern damit innere Blockaden. Sie stimulieren vielmehr das rationale Denken und das kreative Spiel. Oder mit den Worten von Dr. Maurer: „Wenn Sie kleine, leicht zu erreichende Veränderungen und Ziele anstreben, so umschleichen Sie die Amygdala auf Zehenspitzen, damit sie geruhsam weiterschläft und nicht die Alarmglocken schrillen lässt. Während Sie dann Ihre kleinen Schritte in aller Stille weiterverfolgen, wird Ihr Kortex aktiv und schafft die Voraussetzung, die Sie für den ersehnten Wandel brauchen: neue Verbindungen zwischen Ihren Neuronen, sodass sich das Gehirn begeistert auf die Wandlung einlässt und Sie plötzlich zügig auf Ihr Ziel zusteuern.“

Wie nun aber können Sie Kaizen ganz konkret auf persönliche Fragen anwenden? Dr. Maurer stellt in seinem Buch insgesamt sechs Kaizen-Strategien vor – die zwei zentralsten schauen wir uns nun etwas genauer an:

Stellen Sie kleine Fragen!

Ihr Gehirn liebt Fragen, denn es hat Lust auf Spiele. Eine Frage weckt es auf und macht ihm Spaß. Beobachten Sie einmal ein Kind: Es bleibt vollkommen desinteressiert, wenn man ihm etwas beibringen will (*Das ist ein Hund*), aber kaum stellen Sie eine Frage – selbst wenn Sie die Antwort mitliefern –, werden seine Augen vor Staunen groß (*Was ist das? Das ist ein Hund*). Eltern spüren intuitiv, dass sie mit Fragen weiterkommen. Auch Robert Maurer hat festgestellt, dass seine Patienten mehr Erfolge erzielen, wenn er sie dazu auffordert, sich Kaizen-Fragen zu stellen, wie zum Beispiel: *Wenn meine Gesund-*

heit mir das Wichtigste wäre, was würde ich heute dann anders machen? Oder: Gibt es einen Weg, mich zu erinnern, dass ich mehr Wasser trinken sollte? Oder: Wie könnte ich ein paar Minuten Sport in meinen Alltag integrieren? „Nachdem ihr Gehirn sich eine Weile mit diesen Fragen beschäftigt hat, kommen Patienten, die sich vorher absolut sicher waren, keine Zeit für ein Gesundheitsprogramm zu haben, plötzlich auf allerlei kreative Möglichkeiten, gesunde Gewohnheiten in ihren Alltag zu integrieren“, so Maurer. Diese Strategie erwies sich als viel erfolgreicher, als den Patienten Befehle zu erteilen („Sie müssen jeden Tag mindestens dreißig Minuten Sport treiben“).

Auf dieser Strategie der „kleinen Fragen“ bauen letztlich alle anderen Kaizen-Strategien auf. Wichtig bei dieser Methode ist einzig, dass Sie sich keine Frage stellen, die so riesig ist, dass sie Angst auslöst. Fragen wie *Wie soll ich nur bis Ende des Jahres schlank*



Dank der Kaizen-Philosophie setzt Toyota im Produktionsbereich eine Reißleine ein, mittels derer Fehler sofort behoben werden können.

werden (oder reich werden oder einen Partner finden)? oder Welches neue Produkt kann der Firma eine Million einbringen? sind grauenhaft gigantisch und damit angst-einflößend. „Auf solche Fragen kann unser Gehirn nicht mehr spielerisch antworten. Es spürt die Furcht, stellt die kreative Seite ruhig und blockiert den Zugang zum Kortex, dem denkenden Teil des Gehirns.“ Indem wir kleine, sanfte Fragen stellen, halten wir den Kampf-Flucht-Impuls in Schach. Kaizen-Fragen lauten so: *Was ist der kleinste Schritt, den ich unternehmen kann, um effizienter zu werden? Oder: Was kann ich in täglich fünf Minuten tun, um meine Kreditkartenschulden zu verringern?* Solche Fragen erlauben es unserem Gehirn, in den Problemlösungsmodus zu gehen und dann aktiv zu werden. Stellen wir dieselbe Frage oft genug, speichert das Gehirn sie, und findet interessante und nützliche Antworten – einzig, weil wir regelmäßig dieselbe Frage stellen und geduldig auf eine Antwort warten, was den Kortex, das Zentrum des kreativen Denkens aktiviert. Die

² siehe ZS-Büchermarkt S. 65

Antwort kann einem dann ganz unerwartet einfallen – wenn man unter der Dusche steht, Auto fährt oder den Abwasch erledigt.

Vollbringen Sie kleine Handlungen!

Kleine Handlungen sind das Herzstück des Kaizen-Weges. Das aus einem ganz offensichtlichen Grund: Wie sehr Sie sich auch in kleinen Fragen und sich daraus ergebenden kleinen Gedanken üben mögen, am Ende müssen Sie doch in die Arena treten und handeln – gleichgültig, ob Sie nun ein neues Geschäft eröffnen oder mit einem schwierigen Familienmitglied besser auskommen möchten. „Aber da wir hier dem Kaizen-Weg folgen, werden Ihre ersten Handlungen von sehr kleiner Natur sein – so klein, dass Sie sie vielleicht sogar merkwürdig oder albern finden. Das ist schon in Ordnung. Es ist ganz hilfreich, mit Humor gesegnet zu sein, wenn man versucht, sein Leben umzukrempeln“, weiß Dr. Maurer.



Sich auf die kleinen Momente zu konzentrieren bedeutet, entspannt im Jetzt zu sein – gerade so, wie es Kinder tun.

Die Taktik dahinter: Kleine Schritte tricksen das Gehirn aus, sodass es denkt: „Aber hallo! Diese Veränderung ist so minimal, das ist gar keine große Sache!“ Hier einige Vorschläge für echte Kaizen-Aktionen:

* Sie möchten nicht mehr so viel Geld ausgeben? Dann legen Sie *einen* Gegenstand aus Ihrem Einkaufswagen wieder in das Regal zurück, bevor Sie zur Kasse gehen.

* Sie möchten mit Stress besser fertigwerden? Konzentrieren Sie sich einmal täglich darauf, Spannungen im Körper aufzuspüren. (Wo stecken Sie? Im Hals? Im unteren Rücken? In den Schultern?) Dann atmen Sie einmal tief ein und aus.

* Sie möchten Ihre Wohnung sauber halten? Wählen Sie einen Bereich im Haus aus, stellen Sie die Stoppuhr auf fünf Minuten und machen Sie dort sauber.

Und so weiter ... kleine Handlungen lassen sich auf jeden Lebensbereich anwenden, auch auf Partnerschaften. Tatsächlich bilden kleine Kaizen-Handlungen die Grundfesten starker Beziehungen. Das zeigt eine Studie von John Gottman, damals Professor für Psychologie an der University of Washington. Für die Studie zogen Ehepaare freiwillig in eine Wohnung, die letztlich ein Labor für

Verhaltensstudien war. Die „natürlichen“ Interaktionen dieser Paare im Alltag wurden beobachtet. Das Interessante: Gottman konnte mit einer Trefferquote von 93 Prozent vorhersagen, ob das Paar langfristig miteinander glücklich werden und verheiratet bleiben oder sich innerhalb von vier Jahren trennen würde. Eines der zentralen Ergebnisse der Studie war, dass in den erfolgreichen Beziehungen das alltägliche Verhältnis von positiver zu negativer Aufmerksamkeit bei fünf zu eins lag. Und dabei ging es lediglich um kleine Gesten wie

* erfreut zu antworten, wenn der Partner anrief, statt genervt zu reagieren und zu fragen, was er oder sie denn jetzt schon wieder wolle, man sei schließlich im Stress;

* sich zu erkundigen, was der Partner tagsüber erlebt hat, zum Beispiel bei Zahnarztterminen oder anderen Dingen;

* die Fernbedienung, Zeitung oder das Telefon wegzulegen, wenn der Partner nach Hause kommt;

* zur versprochenen Zeit zu Hause zu sein beziehungsweise anzurufen, wenn man sich verspätet.

Kleine Aufmerksamkeiten wie diese haben sich als wichtiger erwiesen als romantische Ferien und teure Geschenke, wenn es um die Vorhersage ging, ob es sich um eine liebe- und vertrauensvolle Beziehung handelte. Vielleicht, so Dr. Maurer, weil solche kleinen Momente die beständige Fürsorge füreinander zeigen. Sich auf die kleinen Momente zu konzentrieren ist ebenso einfach wie schwierig und bedeutet letztlich, entspannt im Jetzt zu sein und zu handeln – gerade so, wie es Kinder tun. „Kaizen hilft uns, erneut in diese kostbare Qualität der Kindheit einzutauchen: die Fähigkeit, Freude im gegenwärtigen Augenblick zu empfinden, sich faszinieren zu lassen von dem, was wir tun und mit wem.“

Die spirituelle Seite von Kaizen

Es gibt zwei Tugenden, bei denen Kaizen eine entscheidende Rolle spielt: Im Dienen und der Dankbarkeit. Mutter Teresa drückte es so aus: „Lass niemals jemanden zu dir kommen, ohne ihn besser oder glücklicher gehen zu lassen.“ Was sie hier angesprochen hat, ist die tägliche Praxis, nach kleinen Schritten zu suchen, um das Leben der anderen zu berühren. „Lassen Sie einmal die vergangenen zwei Tage Ihres Lebens Revue passieren – all die Menschen, mit denen Sie Kontakt hatten, die mit Ihnen zusammenleben, die Sie im Restaurant oder im Laden bedient haben, an denen Sie im Flur vorbeigegangen sind, mit denen Sie telefoniert haben ... Wenn Sie sich hundertprozentig sicher wären, dass Sie deren Tag verändern können – ja, ihr Leben verbessern –, hätten Sie dann das eine oder andere anders gemacht?“, fragt Dr. Maurer in seinem Buch. Fast jeder Mensch beantwortet diese Frage mit „Ja“.

Dankbarkeit gilt häufig als Ausdruck von

Erfüllung und Sinnhaftigkeit. Aber wofür sollen wir denn dankbar sein? „Kaizen lädt uns ein, für unsere Gesundheit dankbar zu sein, für unseren nächsten Atemzug, für die Augenblicke mit Freunden und Kollegen“, konstatiert Dr. Maurer, der stetig auf Reisen ist, um den Kaizen-Weg in Unternehmen, Krankenhäusern und Universitäten, ja sogar bei der US-Navy vorzustellen. Der Hauptunterschied zwischen einer innovativen Kultur und einer Kaizen-Kultur lässt sich auch in den Worten von Helen Keller ausdrücken, die Schriftstellerin wurde, obwohl sie taub und blind zur Welt gekommen war: „Ich sehe mich danach, eine große und edle Tat zu vollbringen, doch es ist meine Hauptaufgabe, kleine Taten zu vollbringen, als wären sie Heldentaten.“

Das Schöne und die Herausforderung am Weg des Kaizen ist, dass er Glauben erfordert. Keinen Glauben im herkömmlichen religiösen Sinne, sondern einen Glauben an die Kraft Ihres Körpers und Gehirns, Sie dorthin zu bringen, wo Sie hinwollen. „Wenn Sie kleine Schritte tun, richten Sie Ihren geistigen Kompass auf ein neues Ziel aus, und Ihr Geist erledigt den Rest“, schreibt Maurer. Im Angesicht von Herausforderungen nimmt diese Art Glauben häufig die Form einer sanften, geduldigen Haltung an. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Herausforderung scheinbar unüberwindlich oder ermüdend banal ist. Wichtig dabei ist einfach, dass Sie sich nicht auf eine militärische Art und Weise zu Höchstleistungen antreiben, sondern Ihrem Geist vielmehr erlauben, die Schritte in seinem eigenen Tempo zu vollziehen, in seiner eigenen Zeit.

„Versuchen Sie, Kaizen als Prozess zu sehen, der kein Ende kennt. Legen Sie es nicht in eine Schublade zum Vergessen, sobald Sie Ihr Ziel erreicht haben. Kaizen lädt uns ein, das Leben als Möglichkeit zur kontinuierlichen Verbesserung zu begreifen, für immer höhere Standards und ein voll ausgelebtes Potenzial“, weiß Maurer. So, wie ein Marathonläufer auch nach Aufstellung eines Rekords nach Möglichkeiten sucht, seine Zeit um noch ein paar Sekunden mehr zu verbessern, können Sie mithilfe dieser Philosophie der ewigen Veränderung nach Strategien suchen, das Spiel des Lebens farbenfroher zu machen. Überlassen wir das Schlusswort Dr. Maurer: „Wenn Sie wirklich spielen wollen, überlegen Sie, wie anders die Welt doch aussähe, wenn jeder von uns sein soziales, geschäftliches oder Beziehungsleben im Glauben führen würde, dass auch die kleinen Dinge wirklich zählen, dass selbst der geringste Kontakt mit einem anderen Menschen von entscheidender Bedeutung ist. Kaizen bietet uns die Möglichkeit, uns durch kleine Gesten der Güte, winzige Augenblicke des Mitgefühls und der Neugierde selbst zu verändern – und damit letztlich die Welt.“

Sandra Wyss