

Lean auf gut Deutsch Was bedeutet KAIZEN?

In der Buchreihe „Lean auf gut Deutsch“ werden die Grundlagen von Lean erklärt, ohne den Umweg der Übersetzungen aus der englischen Sprache zu nehmen. Warum heißt „lean“ „lean“, und warum hat sich der Begriff in Japan nie richtig durchgesetzt? Oder warum ist das Wort „Muda“ mit „waste“ richtig übersetzt, sollte aber nicht mit „Verschwendung“ gleichgesetzt werden? Hier stellen wir Ihnen regelmäßig Beispiele vor, die oft bei der Übersetzung missinterpretiert wurden.

Kaizen 改善 setzt sich zusammen aus den Zeichen „kai“ 改 = „Erneuerung, neu ansetzen“, auch „tabula rasa machen“ und „zen“ 善 = „das Gute“. Kaizen bildet mit den Standards den wesentlichen Kern einer lernenden Organisation. In dem Augenblick, in dem ein Standard gesetzt ist, beginnt Kaizen, das kritische Hinterfragen des nun festgehaltenen Denkansatzes, wie man etwas gelingen lassen könnte. Ziel ist es, das Zusammenspiel von Mensch, Maschine, Material und Information noch besser zu machen, als es aktuell ist. Ein Streben nach „dem absolut guten Zustand“, der nie erreicht werden wird, aber dem man sich in kleinen und großen Schritten annähern kann. Dass es dabei um die Suche nach einem neuen Ansatz geht, ist für japanische Muttersprachler völlig klar, sonst wäre es kein Kaizen.

Kaizen im Unternehmen zu praktizieren bedeutet, in dem Bestreben das „absolute Gute“ zu erreichen, permanent den aktuellen Denkansatz und Zustand zu hinterfragen, um einem neuen Ansatz zu finden. Das kann man selbst en détail, in kleinen Schritten. Denn erstens kann die Hinterfragung eines Details zur Hinterfragung des großen Ganzen führen, und zweitens ist das „ab-

solute Gute“ sowieso ein Idealzustand, den man nie erreicht. „Permanent einen neuen Ansatz zum Guten suchen“, wäre die dem Wortsinn von Kaizen näherstehende präzisere Formulierung, um die daraus resultierende Grundhaltung zu beschreiben.

Aus diesem Grund ist bei Toyota Kaizen auch heute in Zeiten des disruptiven Wandels, wie eh und je im Denken verankert. Kaizen und Innovation schließen sich niemals aus. Jede gute Innovation ist ein Kaizen. Kaizen verlangt permanent nach einer Disruption.

Es geht nicht um Kontinuität

Wichtig ist zu wissen, dass in dem Wort Kaizen selbst die Kontinuität gar nicht vorkommt. Die in Lean-Kreisen gängige Übersetzung „kontinuierliche Verbesserung“ hat in der westlichen Rezeption leider zu vielen Missverständnissen geführt. Dabei geht es bei Kaizen nie darum, das Bestehende bloß zu optimieren, nicht um die „inkrementelle Verbesserung des Bestehenden“. Das ist eine falsche Weiterinterpretation der „kontinuierlichen Verbesserung“, ausgelöst wohl durch die Assoziation mit „Kontinuität“. Wenn es aber nur um die bloße Verbesserung des Bestehenden ginge, hieße es nicht Kaizen sondern Kairyō. „Ryo“ 良 bedeutet „gut“. Will man bloß etwas innerhalb des bestehenden Rahmens verbessern, spricht man von Kairyō. Will man aber einen grundlegenden Wandel zum Guten, dann spricht man von Kaizen.

Wie es zu dieser „Standarddeutung“ „kontinuierliche Verbesserung“ gekommen ist, hat eher historische Gründe. Als in den späten 1980er Jahren westliche Unternehmen zum ersten Mal auf das „schlanke“ Produktionsprinzip aufmerksam wurden, gingen noch die meisten davon aus, dass Mitarbeiter die Aufgabe hatten, Anweisungen präzise zu befolgen, wenn man Qualität erzeugen wollte. Auch einfache Arbeiter permanent über die Prozesse und deren Ausführung nachdenken zu lassen,

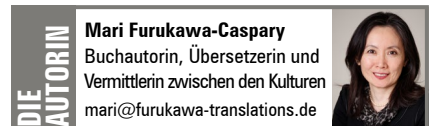


In ihrer Buchreihe „Lean auf gut Deutsch“ erklärt Mari Furukawa-Caspary die Wurzeln einzelner Begriffe.

war völlig neu. Hätte man damals gesagt, dass ein stetiges Hinterfragen der eigenen Prämissen durch die gesamte Mannschaft die Grundlage für niedrigere Kosten und bessere Qualität seien, wäre dies wohl auf völliges Unverständnis gestoßen. Insofern war die Idee eines Unternehmensberaters, Kaizen mit „Continuous Improvement“ im Sinne einer immerwährenden Verbesserung zu übersetzen, ein genialer Schachzug – aber diese Idee eröffnete Raum für die verkürzte Wahrnehmung dessen, was eigentlich darin steckt.

Übersetzt man „kontinuierliche Verbesserung“ ins Japanische, dann wäre das 継続的改良 Keizokuteki Kairyō – und natürlich nicht geeignet, Innovationen hervorzubringen. Aber so kam es, dass leider nicht wenige heute behaupten, dass Kaizen nicht ausreicht, um innovativ zu sein. Vor allem aus dem Umfeld von Beratern der Agile-Szene hört man dieses Argument, weshalb „Lean“ in einer komplexen Welt ausgedient habe, weil es nur für die komplizierte Welt tauglich sei.

Dass jedoch genau dieser innovative „Kaizen“-Gedanke, der eine permanente Disruption einfordert, hinter der wissensreichen Organisation steckt, sollte jedem klar werden, der sich mit dem eigentlichen Wortsinn von Kaizen befasst. ■



**DIE
AUTORIN**

Mari Furukawa-Caspary
Buchautorin, Übersetzerin und
Vermittlerin zwischen den Kulturen
mari@furukawa-translations.de