

# GEISTES-HALTUNG - das Tor zum Potenzialfeld

## Wie Sie Ihr Lean-Potenzial komplett ausschöpfen

Die Entwicklung des Geistes schärft das Bewusstsein, steigert die Wahrnehmung und unsere Fähigkeit das Richtige, Wesentliche zu erkennen. Die Entwicklung der Haltung verbessert unsere Handlungsfähigkeit. Haltung (Rückgrat) bestärkt den „Mut zur Realität“, um die richtigen Dinge zu tun und die falschen zu lassen (vgl. Yokoten 06/2013, S. 18 ff). Diese Erkenntnis eröffnet ein neues Potenzialfeld im Lean-Prozess, das in vielen Unternehmen noch brach liegt (vgl. Yokoten 01/2014, S. 22 ff).

von Roger Dannenhauer

Große Wirkung erzielen wir, indem wir Dinge *TUN* oder *LASSEN*. Wir haben ca. 60.000 Gedanken pro Tag. Jeder Gedanke wird zur Handlung oder zur Nicht-Handlung im Augenblick. Beides hat immer eine Wirkung und mehrere Stufen der Folgewirkung. Wir haben heute beste Ressourcen im Hinblick auf Technologie, Zugang zu Wissen und Methoden. Wir haben viel Zeit und Budget – sofern wir unsere Zeit und das Budget für das Wesentliche einsetzen. Das bedeutet im Sinne von Lean, dass wir Energie, Zeit und Budgets für die Wertschöpfung einsetzen und es sein lassen, Ressourcen in das Nicht-Wertschöpfende, also in Muda (schöne Übersetzung von Mari Furukawa-Casparly: „Alles was für die Katz ist“) zu investieren.

Wenn ich Führungskräfte frage: „Was schätzen Sie, wie viel der Energie aller Menschen, die sich hier Tag für Tag engagieren, entfaltet sich zum Nutzen der Zielgruppen, also für den Zweck des Unternehmens?“, dann tendieren die Antworten durchschnittlich um die 50 %. Das würde bedeuten, 50 % der Energie fließt in Muda, z.B. in interne Reibungsverluste. Natürlich ist dies ein gefühlter Wert, der möglicherweise auch daher

kommt, dass viele Führungskräfte durchgetaktet von „Eskalationsmeeting zu Prioritätenverschiebung“ jagen und bei ihnen das Gefühl entsteht, sie hätten keine Zeit (was zunächst ja auch real ist).

Doch wo bleibt die ersehnte nachhaltige Veränderung zum Guten (wörtl. Übersetzung von KaiZen)? Wie viel Prozent der Unternehmen haben es in den letzten zwei Jahrzehnten geschafft, zum einen überaus wirtschaftlich zu agieren und zum anderen zu erreichen, dass es den Menschen (Führungskräften wie Mitarbeitern) wesentlich besser geht als zuvor? Zur Wiederholung: Wenn eine Verbesserung (KaiZen) für die Menschen spürbar ist, dann wirkt sie nachhaltig – niemand will zurück zum Schlechteren. Hat Ihr Unternehmen als Ganzes (nicht nur die Produktion) das schon geschafft?

### Die Begrenztheit des Geistes

Alles was wir Menschen, ob als Geschäftsführer, Führungskraft oder auch als Berater erschaffen können, ist durch unsere Wahrnehmungsfähigkeit, unser Bewusstsein (Geist) begrenzt. Alles was außerhalb unserer individuellen Wahrnehmungsfähigkeit liegt (beispielsweise außerhalb unserer Vorstellung von dem,

was machbar ist) werden und können wir nicht tun. Sie starten vermutlich selten ein Projekt außerhalb dessen, was Sie sich vorstellen können, oder? Wir alle handeln innerhalb unseres begrenzten Geistes. Und das, was wir erschaffen – die Realität um uns herum – ist immer das Ergebnis davon. Einstein sagte dazu sinngemäß: „Wir können Probleme nicht mit dem Geist lösen, der diese Probleme verursacht“. Doch genau das versuchen Unternehmen seit zwei Jahrzehnten: Etwas Neues zu erschaffen, sich zu verändern, zu innovieren mit dem altem Geist. Die spannende Frage und Antwort auf Einsteins Diagnose ist deshalb: Wie entsteht unsere individuelle „Grenze“, und wie kann man die eigene Wahrnehmungsfähigkeit oder gar die eines Führungsteams oder einer Organisation, ausweiten? Geht das überhaupt in einem professionellen, wirtschaftlich orientierten Kontext? Vorab: Ja das geht. Seit 10 Jahren begleite ich solche Projekte – ganz an der tiefen Wurzel der Ursachen.

Doch zunächst zu unserer Grenze: Wir kommen mit (nahezu) vollem Potenzial zur Welt. Selbst wenn wir uns lediglich die „wissenschaftlich anerkannte Hardware des Menschen“ anschauen, wie z.B. die

DAS RICHTIGE  
ERKENNEN  
↑

GEIST + HALTUNG

↓  
DAS RICHTIGE  
TUN

Quelle Grafik: „TURN AROUND. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt“ von Roger Dannenhauer, Torsten J. Koerting und Michael Merkwitza

Entwicklung unseres Gehirns, wird ein Hirnforscher sagen: „Die Entwicklung ist so, dass das Gehirn am Anfang *ALLES* kann und dann alles verkümmert, was wir nicht mit einer tieferen emotionalen Ebene erleben und verknüpfen (erlernen)“. Wir sind bereits im Alter von fünf Jahren (bevor wir zur Schule kommen) begrenzt, geprägt und limitiert im Denken und Handeln. Diese Begrenzung setzt sich in Form von Prägungen auf dem sogenannten professionellen Entwicklungsweg kontinuierlich fort. Unterm Strich haben Unternehmen aller Branchen und Größen ein gemeinsames Problem: Die Begrenztheit des Geistes (der Wahrnehmungsfähigkeit) und die Begrenztheit der Haltung (Handlungsfähigkeit – das Thema Haltung behandeln wir in einer späteren Yokoten-Ausgabe).

Was nutzen uns Wissen, Weisheit und die besten Methoden der Welt – ob für Strategie, Führung, Lean oder Projektmanagement – wenn die Grenze in uns selbst liegt? Und was ist die Lösung? Ganz einfach: Wenn wir die Probleme nicht lösen können mit dem Geist, der sie verursacht (also der aktuellen Grenze unserer Wahrnehmungsfähigkeit), dann liegt doch die Lösung nahe, dass wir die Grenze der Wahrnehmungsfähigkeit er-

**Beispiel aus der Projektpraxis**

In Konzernen kann der begrenzte Mikrokosmos, in dem hier Menschen denken und handeln dürfen, systembedingt zu Begrenzung führen. Einer Führungskraft hatte ich es im Projekt so geschildert: „Jemand der in Ihrem Konzern nach oben kommt, muss sich zwangsläufig an das System anpassen. Das heißt, die Führungsspitzen sind meist maximal systemangepasst, und sie können auf ihrem Weg systembedingt nicht das Erlernen, was heute in fast allen Unternehmen ganz wichtig ist: Das System, das sie selbst erfolgreich gemacht hat, zu transformieren, d. h. es grundlegend zu innovieren und zu verändern. Deshalb holen Führungsspitzen dann erfolgreiche Berater. Die Berater sind jedoch noch systemangepasster als die Führungsspitzen selbst, weil sie oft die Architekten des Systems sind oder dem aktuellen Zeitgeist und Modetrends folgen. Führungsspitzen kaufen mit ihrem begrenzten Geist Berater mit begrenztem Geist ein - und man darf sich nicht wundern, wenn seit Jahrzehnten nichts spektakulär Neues entsteht. Selbst wo die Führungsspitze erkannt hat, dass der Faktor Mensch wichtig ist: Wer mit dem alten Geist 200 Coaches einkauft und denen sagt, was sie machen sollen - rückt letztendlich Stühle auf dem gleichen Stockwerk“.

weitern. Nun wird es spannend, denn wir kommen an das Zugangs-Tor: Die aktuelle Grenze unserer Wahrnehmungsfähigkeit können wir nicht selbst erweitern, weil unser Denkhorizont ja gerade das Problem ist. Wir brauchen für diesen „Durchbruch“ ein neues Erfahrungs- und Erlebnisfeld (außerhalb unseres aktuellen Denkens). Kurzum: Etwas grundlegend Neues kann nur entstehen, wenn wir uns auf etwas grundlegend Neues einlassen. Und damit wir uns auf grundlegend Neues einlassen, braucht es ganz viel Vertrauen. Und es braucht einen Menschen mit sehr viel Erfahrung in der Entwicklung von Geist und Haltung in professionellem, wirtschaftlich orientierten Kontext.

Sie merken schon: Bisher ging es um managen - das haben wir alle gut trainiert. Für die nächste Entwicklungsstufe geht es aber um die Entwicklung von Meta-Skills oder „menschlichen Fähigkeiten“ – Lernen zu vertrauen, uns einzulassen auf etwas, was umfassender ist als das was wir heute verstehen. In diesem Augenblick sind wir nicht mehr der Manager, der sagt wo es langgeht. Da ist es nun, das Zugangs-Tor zu einer neuen Lean-Dimension. Wir können uns drehen und wenden wie wir wollen – mit unseren professionellen Fähigkeiten und Methoden (im Außen) kommen wir nicht weiter. Daher die Empfehlung: Ziehen Sie als Übung einmal in Betracht, einfach durch das Tor zu gehen und beobachten Sie Ihre Reaktion. Das, was nun an die Oberfläche kommt, ist bereits ein persönliches Potenzialfeld.

**Fazit:** Wir können weitere Jahrzehnte mit altem Geist nach neuen Methoden suchen, um in 10 bis 20 Jahren mit harter Anstrengung unsere Lean-Prozesse incl. Kulturwandel zu „managen“. Wenn wir jedoch die Begrenztheit unseres Geistes verstehen und erkennen, dass der Geist erweiterbar ist, können wir Lösungen an der Wurzel der Ursache entwickeln und z. B. einen Kulturwandel in ein bis zwei Jahren bewältigen. Dazu lade ich Sie herzlich ein. Ihre Fragen zum Thema beantworte ich gerne. Bitte schreiben Sie mir: [RD@rogerdannenhauer.com](mailto:RD@rogerdannenhauer.com). ■



**Der Autor**

Roger Dannenhauer arbeitet seit 1979 an der Entwicklung neuer Wege zur Initiierung und Prägung konstruktiver Geistes-Haltung und Kultur (Wirkung) in der Wirtschaft. Als Transformations-Coach und Projektleiter unterstützt er seit 10 Jahren Unternehmen bei der Entwicklung von Identität, Leadership, Kultur und Wirksamkeit.