

GEISTES-HALTUNG

Antworten auf Fragen, Erklärung von Missverständnissen und Praxisbeispiele

Die Entwicklung des Geistes schärft das Bewusstsein eines Menschen, steigert seine Wahrnehmung und seine Fähigkeit das Richtige, Wesentliche zu erkennen. Die Entwicklung der Haltung steigert die Handlungsfähigkeit. Die 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. Wenn wir uns bewusst werden, weshalb dieses Potenzialfeld auch nach zwei Jahrzehnten Lean in Unternehmen immer noch brach liegt (vgl. Yokoten 01/2014, S. 22 ff), dann nähern wir uns dem Zugangs-Tor zur Erschließung dieses Potenzials (vgl. Yokoten 02/2014, S. 22 ff).

von Roger Dannenhauer

Die hier erläuterten immer wiederkehrenden Missverständnisse und Fragen sind ein Auszug aus Leserfeedbacks zur Yokoten-Artikelserie, zu Büchern und Vorträgen über das Thema. Zur Verdeutlichung greife ich auf Beispiele aus zahlreichen Einzelgesprächen in Unternehmen und Erfahrungen aus intensiven Transformations-Coachings zurück.

Frage: „Gibt es ein konkretes Beispiel über das Tor zum Potenzialfeld?“

In Yokoten 02/2014 sprachen wir über die Begrenzung des Geistes (des Bewusstseins, der Wahrnehmungsfähigkeit). Das erste Missverständnis ist ein fast überall existierendes, typisches Beispiel für diese Begrenztheit: Alle Menschen, die sich nicht aktiv und tiefer im Thema Geistes-Haltung üben (schätzungsweise mehr als 95 %) denken irrtümlich „Meine Geistes-Haltung ist die Richtige und die der Anderen ist die Falsche – die Anderen sollten sich entwickeln!“ Das liegt daran, dass wir die Begrenztheit anderer relativ leicht erkennen – für das Erkennen der eigenen jedoch viel Übung brauchen. Wir sind alle begrenzt! Es geht also eher darum, dass wir diese Tatsache nicht

als ein Problem ansehen und die „Unperfektheit des Menschseins“ weder verbergen noch bekämpfen, sondern beginnen, diese als ein großes Potenzial zu sehen. Warum? Weil wir durch das Brechen dieses Tabuthemas - „der Unperfektheit des Menschseins“ - einen Zugang zur größten Verschwendungsart in Unternehmen bekommen: Der Verschwendung menschlicher Energie, Ressourcen und Potenzial - sowohl in der Führung als auch bei Mitarbeitern. In Interviews mit Führungskräften wird diese Verschwendung auf durchschnittlich 50 % geschätzt.

Die Verschwendung existiert, weil Menschen im beruflichen Umfeld mit ihrer eigenen „Unperfektheit“ kämpfen und diese verstecken. Welche Unperfektheiten das sind, ist sehr individuell und kann ab einer gewissen Tiefe nur in einem geschützten Raum (professionell-vertraulich unter vier Augen) besprochen und entwickelt werden. Tatsache ist: Die Unperfektheit existiert bei jedem Menschen, ganz besonders bei denen, die so tun als wäre es nicht so. Diese Tabuthemen sind jedoch „muda“ wenn sie nicht gelöst werden. Alles ist lösbar! Der Geist (die Wahrneh-

mungsfähigkeit) und die Haltung (Handlungsfähigkeit) sind entwickelbar. Unsere Begrenztheit und Unfreiheit, die Unperfektheit des Menschseins, alle Dinge die uns blockieren und täglich Kraft rauben können entwickelt werden (beispielsweise in guter Qualität innerhalb 3-6 Monaten). Das geht aber erst dann, wenn wir aufhören Tabus (muda) als „professionelles Schutzschild“ in Unternehmen zu kultivieren. Durch das Eingestehen, vielleicht ein wenig Mut beim ersten Schritt - öffnet sich das Tor zum Potenzialfeld.

Beispiele aus der Praxis

Beispiel 1 (Wie es nicht gelingt): Die Geschäftsführerin eines Tourismuskonzerns (ähnliche Beispiele gibt es bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen) sagt: „Also ich würde mir wünschen, dass meine Mitarbeiter auch so eine Geistes-Haltung haben wie ich. Ich arbeite ja jeden Tag bis in die Nacht“. Und sie fügt hinzu: „Gestern sah ich das Fußballspiel Italien gegen XY – ich wünsche mir, dass meine Mitarbeiter so leidenschaftlich sind wie diese Italiener“. Dies ist ein typisches Beispiel für die völlige Fehlinterpretation des Themas Geistes-



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

Haltung. In der Folge redet sich die Geschäftsführerin (die Mitursache für das Scheitern eines Projektes war) ein, dass sie selbst ja keine Zeit habe, sich zu entwickeln, weil sie bis in die Nacht arbeiten muss (um die Symptome, also das Chaos ihrer Unperfektheit und der ihres Führungsteams, zu bearbeiten). Was nicht an die Oberfläche kommt, ist leider auch nicht lösbar, raubt Tag für Tag die Kraft und wird in diesem Fall noch viele suboptimale Projekte (und Kosten) nach sich ziehen. Gefangen im eigenen Dilemma.

Beispiel 2 (Wie es erheblich einfacher geht): Ein Geschäftsführer sagt: „Mein Mitarbeiter, ein Abteilungsleiter, hat einen Mitarbeiter, das ist ein echter Problemfall – können Sie nicht mal mit dem reden?“ Im Gespräch mit dem mutmaßlichen Problemfall ergeben sich die Ursachen: Fehlendes Vertrauen und dadurch gestörte Kommunikation, viele ungelöste Konflikte bei hohem Leistungsdruck – also eine recht kontraproduktive Mischung. Der Unterschied hier ist jedoch: Der Geschäftsführer öffnet sich

dafür, dass es auch etwas mit ihm selbst zu tun haben könnte. Gerade gestern, während ich das hier schreibe, hat der Geschäftsführer entschieden, sich selbst über 4 Monate im Thema Geistes-Haltung zu entwickeln – und in dieser Zeit all seine Kraft raubenden Themen aufzulösen (also ein schnelles KaiZen-Projekt – eine nachhaltige „Verbesserung zum Guten“). Dies ist ein typisches Beispiel, wo jemand zwar das Thema Geistes-Haltung noch lange nicht verstanden hat (denn das geschieht erst auf dem Erfahrungsweg, den vier Monaten, die jetzt vor ihm liegen). Was dieses Beispiel vom ersten unterscheidet, ist die „Offenheit trotz Begrenztheit“ oder das „anfängliche Bewusstsein über die eigene Begrenztheit“, zusammen mit dem Mut und der Verantwortlichkeit, daran zu arbeiten. Aus diesem Grund wurde dieser Moment der Entscheidung in der letzten Yokoten Ausgabe 02/2014 als das „Zugangs-Tor zu einer neuen Lean Dimension“ bezeichnet. Wenn sich Führungsspitzen dafür öffnen, kann eine neue Lean-Dimension entstehen.

Beispiel 3 (Wie richtig etwas bewegt wird): Ein Werkleiter und sein Geschäftsführer in einem mittelständischen Unternehmen entwickelten sich erst selbst und dann die gesamte Führungsspitze (Geschäftsleitung und 95% der Führungskräfte). In der Ausgangssituation war das Führungsteam in bereichsübergreifende Zielkonflikte verstrickt. Der Vertrieb stand unter Druck zu verkaufen und brachte Chaos in die Produktion. Der Einkauf wollte Kosten senken und der Service musste die Minderqualität auf eigene Kosten beheben. Der Entwicklungsabteilung wurde die Schuld zugewiesen, die Entwicklungsleiter wurden entlassen. Nur ein Bruchteil der in Besprechungen vereinbarten Punkte wurde umgesetzt, weil die Führungskräfte durch zu viele Besprechungen und Projekte überlastet waren.

Die Konflikte nahmen zu und es sank die Fähigkeit, die steigende Fehlerrate einzugestehen. Die Rendite entwickelte sich rückläufig, der wirtschaftliche Druck stieg – der ganz normale Kreislauf, den mäßige Prozessqualität nach sich zieht. Gute Ergebnisse brachte das Transformations-Coaching in unterschiedlichen Bereichen wie Geschäftsbereichsleitung, Personal, Leitung Lean und Qualität, Marketing, Einkauf, Entwicklung, Produktion, Service, Materialwirtschaft oder IT. Zwei Sätze einer Führungskraft spiegeln das Ergebnis wider: Satz 1: „Das ist jetzt so, als hätte der Führungskreis eine neue, gemeinsame Sprache“. (Anmerkung: Der Führungskreis war im Geist und in der Haltung wie ein Magnetfeld in eine konstruktive Richtung zum Erfolg des ganzen Unternehmens - statt auf Individualerfolg - ausgerichtet. Satz 2: „Dadurch sind die Mauern zwischen den Bereichen weg“. Können Sie sich vorstellen wie positiv sich das auf das Unternehmen auswirkt? Wie Alles leichter wird? Wie Muda im zwischenmenschlichen Bereich aus dem Unternehmen verschwindet?

Ich hoffe, dass sich durch diese Erläuterungen das Tor zum Potenzialfeld weiter für Sie öffnet und dass Sie einen leichteren Zugang zum Thema finden. Ihre Fragen beantworte ich gerne. Bitte schreiben Sie mir:

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.