

Lean ist System-Transformation

Die European Lean Educator Conference hat den Boden bereitet

Die Entwicklung des Geistes schärft das Bewusstsein, den Wahrnehmungshorizont und damit die Fähigkeit das Richtige, Wesentliche zu erkennen. Die Entwicklung der Haltung steigert den menschlichen Handlungshorizont. Haltung (Rückgrat) bestärkt den "Mut zur Realität", um die richtigen Dinge zu tun und die falschen zu lassen. In dieser Serie beschäftigen wir uns seit einem Jahr mit der Frage, warum dieses Potenzialfeld nach zwei Jahrzehnten Lean immer noch brach liegt. Heute verknüpfen wir Impulse von der 1. European Lean Educator Conference (ELEC), um die Einführung in die Geistes-Haltung abzuschließen.

von Roger Dannenhauer

Als Teilnehmer der ersten European Lean Educator Conference (ELEC) war ich hoch erfreut, dass ich vieles bestätigt fand, was mich seit einigen Jahren beschäftigt. Die Saat einer ganzheitlichen Sichtweise, die von Herzen kommt und ohne eine entsprechende Geistes-Haltung nicht funktionieren kann, scheint langsam aufzugehen.

Die Zeit ist reif wie eine Tomate!

Anfang der 1990er Jahre dachte ich: „Es kann doch nicht sein, dass diejenigen, denen der gesunde Menschenverstand in ihrem Unternehmen wichtig ist, die verstehen, wie Wertschöpfung (Wirtschaftlichkeit) wirklich geht, die verstanden haben, dass KaiZen nicht nur KVP ist und Lean kein cost cutting, sich rechtfertigen müssen, vor denen, die das alles nicht verstanden haben.“

Wer mag, kann gleich in die Übung gehen: Nehmen Sie dazu bitte ein Organigramm und markieren Sie die Führungs-Personen (von denen Sie glauben, dass sie kein tiefes Verständnis der Lean-Philosophie haben) zunächst in grau. Die Führungs-Personen, die Wertschöpfung, Lean etc.

tiefen verstehen, markieren Sie bitte in grün. Den Grund erfahren Sie später. Hier zunächst zum Hintergrund:

Auf der ersten European Lean Educator Conference 2014 im September, gab es wesentliche Impulse zur Zukunft und Ausrichtung von Lean. In dieser Artikelserie geht es seit Dezember 2013 darum, den Boden zu bereiten, damit aus diesen Impulsen, die letztendlich alle Lean-Hezen verbinden, endlich eine flächendeckende Realität wird.

Impuls 1: Patrick D. Cowden (Beyond Leadership) warf die Frage in den Raum, ob Lean dazu beiträgt „to turn companys from grey into green“, also ob Lean bzw. die Lean Educators dem alten grauen System (im Zerfall) dienen oder inwieweit sie dazu beitragen, zukunfts-fähige, gesunde, lebenswerte (grüne) Unternehmen zu schaffen (siehe auch YOKOTEN 05/2014, Lean oder Kosmetik).

Anmerkung: letzteres beginnt mit einem größeren Geist (Bewusstsein, Wahrnehmungshorizont) und Haltung (Rückgrat) von Führungsebenen und deren Beratern.

Beides ist in der Regel, wie bereits mehrfach erwähnt, sowohl in den Führungsebenen als auch bei den Beratern noch zu entwickeln.

Impuls 2: John Shook (Lean Enterprise Institute, Inc., Cambridge) sprach darüber, dass es die Aufgabe des Leaderships ist, die BALANCE aus People – Process – Purpose herzustellen. Anmerkung: Aus der Erfahrung der letzten 20 Jahre wage ich zu sagen: Manchmal ist es gerade die Führung, die (durch eigene In-Balance) People – Process – Purpose kontinuierlich aus der Balance bringt. Meistens unbewusst und ganz ohne böse Absicht. Ganz kleine Fünkchen aus Ego, Gier, Macht, Politik; aus Frustration, Druck, innerer Unruhe, überzogenem Ehrgeiz, Selbstüberforderung oder unangemessener Zurückhaltung; aus persönlichen Vorlieben oder Befindlichkeiten; aus Wohlstand, Trägheit oder Suche nach Harmonie und Anerkennung. Selbst wo all diese Aspekte nicht zutreffen: Bereits der Geist der Fachdisziplinen Finanzen, Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Einkauf, Produktion, Service, Personalwesen wirken im Zielkonflikt gegeneinander –

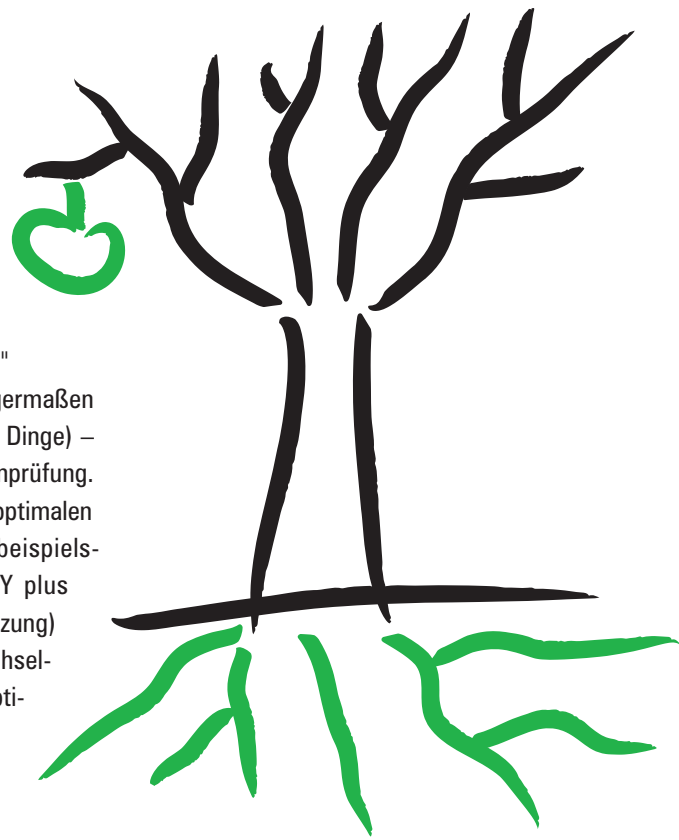
also weg von der Balance, gegen ein optimales Zusammenwirken im Sinne von Wertschöpfung im Ganzen. Wenn wir Unternehmen gar in gesellschaftlichem (volkswirtschaftlichem) Kontext sehen, wird die In-Balance noch größer. Wie also kann die BALANCE People – Process – Purpose hergestellt werden?

Wieder beginnt es im Kopf, mit einem neuen Geist (Bewusstsein) und Haltung (Rückgrat) von Führungsspitzen und deren Beratern. Das Bewusstsein (die Erkenntnis) ist dabei das geringste Problem. Der Knackpunkt ist die Haltung, der Mut das System zu transformieren. Erst wenn die Führungsspitze transformiert ist, kann sie aus der eigenen Balance heraus dann das System (Unternehmen) in Balance bringen. Hier geht es nicht um banale Teamentwicklung oder ein beliebiges Coaching, sondern um die Entwicklung der in Yokoten 04/2014 erwähnten Meta-Skills. Zu diesen Meta-Skills gehören auch die System-Kompetenzen, um die es im nächsten Impuls geht.

Impuls 3: Teemu Toivonen (nitordelta, Helsinki) sprach über „System-Viability“ und warf die Frage in den Raum, ob Lean ein System ist bzw. ob es demnach eine optimale System-Konfiguration gibt. Anmerkung: Eine Lean-Initiative ist sicherlich als System anzusehen, weil jeder Mensch ein System ist, jedes Team, jedes Projekt, jedes Unternehmen, die Wirtschaft als Ganzes – wie weit man auch immer das System denkt. Möglicherweise wird es in der Zukunft einen "Führerschein für Führungskräfte und Berater" geben. Dieser beinhaltet die Grundlagen von Ursache und Wirkung in Systemen. Denn ohne die Grundlagen darüber kann eine Führungskraft oder ein Berater die (destruktiven oder konstruktiven) Folgewirkungen des eigenen Denkens und Handelns nur begrenzt abschätzen, um kluge Entscheidungen zu treffen und die rich-

tigen Dinge zu tun. Wer dagegen die Wirkmechanismen und potenziellen System-Schäden des eigenen "Inneren" (z.B. des Egos) kennt und einigermaßen aussteuern kann (plus weitere Dinge) – besteht dann diese Führerscheinprüfung. Bereits die Komponenten einer optimalen Lean-System-Konfiguration (beispielsweise: Methodenset X plus Y plus ein KATA-Coaching zur Umsetzung) bilden ein System, deren Wechselwirkungen man untersuchen, optimieren und konfigurieren kann. Sobald aber der echte Faktor Mensch, besonders die inneren System-Prägungen von Menschen hinzukommen, wird es wesentlich anspruchsvoller.

Nehmen wir an, ein System wäre nach 10 Jahren harter Arbeit in Balance (im wirkungsvollsten Zustand). Es herrscht im Unternehmen eine konstruktive Kultur, ein bereichsübergreifendes Zusammenwirken aller. Die Prozesse laufen rund und sind auf einen konstruktiven Zweck (Nutzen für Kunden) ausgerichtet. John Shook, Mike Rother, Patrick D. Cowden, Teemu Toivonen wären voll zufrieden. Wir denken hier an einen guten, inhabergeführten Mittelständler, der es geschafft hat, alles was die Lean-Philosophie hergibt, umzusetzen. Nun trifft der Geschäftsführer eine Top-Führungskraft aus einem Konzern, der davon so begeistert ist, dass er in die Geschäftsführung des intakten Unternehmens einsteigt (dieser Fall ist übrigens ein aktueller, realer Fall). Der neue Geschäftsführer aus dem Konzern ist geprägt (sozialisiert) im Konzern (mit all den guten aber auch kontraproduktiven Prägungen). Innerhalb weniger Wochen gerät das System aus dem Gleichgewicht. Das Vertrauen, die Kultur (sehr sensible Komponenten) geraten ins Wanken. Konflikte nehmen zu. Die Prozessqualität (Wertschöpfung) ist ge-



Wir ernten was wir säen: Transformation ist Gärtnerarbeit und man muss bei der Wurzel ansetzen - deshalb heute nochmals das Sinnbild des Baumes.

fährdet. Wenn nicht schnell eingegriffen wird, kann schnell zerstört werden, was in vielen Jahren aufgebaut wurde. So viel zur Frage, ob Lean ein System ist.

Von Lean zur System-Transformation

Wir können als Führungskräfte und Lean-Educators (Berater) gemeinsam (alleine geht es nicht) Lean-Systeme schaffen, die eine annähernde Balance aus People – Process – Purpose realisieren. Annähernd deshalb, weil das System in kontinuierlicher Entwicklung ist und bleiben muss, da die Welt sich verändert. Wir können bei dieser Gelegenheit gleichzeitig zukunftsfähige Systeme (Unternehmen) schaffen, indem wir diese "from grey into green" transformieren.

Und diese "grünen" Unternehmen (im Sinne von Patrick) sollten in 10 Jahren nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sein. Wer bei dieser Initiative mitmachen möchte, bitte gerne melden. Wir sind ganz am Anfang, es gibt unendlich viel zu tun. Alleine im YOKOTEN finden sich viele Experten mit geballter Erfahrung. Wer Unterstützung braucht, wo

er/sie anfangen soll, einfach fragen und anfangen, denn: „Was lange dauert, muss man früh anfangen“ (Taichi Ohno).

Wer die Übung mitgemacht hat: Sie haben nun ein grau-grünes Organigramm. Ihr Projekt könnte sein, dazu beizutragen, alle Führungs-Personen dafür zu gewinnen, zu grünen Gärtnern zu werden – ich mache das seit 10 Jahren, eine wundervolle, dankbare und nützliche Aufgabe.

Fazit

Ich hoffe, Sie konnten sich seit Beginn dieser Serie im YOKOTEN-Magazin im Dezember 2013 in die Grundlagen des Themas Geistes-Haltung einarbeiten und verstehen, dass das Potenzialfeld

der Geistes-Haltung als ganz neue Schraube in Unternehmen entwickelbar ist. Auf dieser Basis können wir 2015 mit der Praxis und Umsetzung weitermachen. Bitte schicken Sie mir Feedback oder Fragen. Gerne werde ich im Rahmen der

Serie darauf eingehen oder diese individuell beantworten.

Transformation ist Gärtnerarbeit. Und wir ernten was wir säen. ■

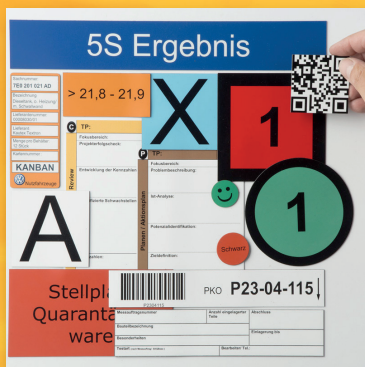


Der Autor

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 zehn Jahren Unternehmen bei der Entwicklung von Identität, Leadership, Kultur und Wirksamkeit.

Kontakt: RD@rogerdannenhauer.com

Anzeige



Individuelle Gestaltung für Botschaften mit Magnethaftung

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean und KAIZEN Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, beschreibbare Oberfläche, unterschiedliche Formen und so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

SCHALLENKAMMER MAGNETSYSTEME

Tel.: 09367 98977-0

info@magnetsysteme.de

Homepage: www.magnetsysteme.de

Webshop: www.magnetfolie.com