

# GEISTES-HALTUNG als neues Potenzialfeld

## Auf dem Weg in eine neue Lean-Dimension

Die Entwicklung des Geistes schärft das Bewusstsein eines Menschen und steigert seine Wahrnehmung und seine Fähigkeit das Richtige, Wahre, Wesentliche zu erkennen. Die Entwicklung der Haltung steigert die Handlungsfähigkeit eines Menschen. Die Haltung (Rückgrat) bestärkt den „Mut zur Realität“, um richtige Entscheidungen zu treffen, 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 wir Ihnen in den nächsten Ausgaben von Yokoten vorstellen werden.

von Roger Dannenhauer

Ein neues Potenzialfeld entsteht durch einen neuen Aspekt, der bisher entweder nicht entdeckt oder nicht berücksichtigt wurde – oder der zwar bekannt war, dessen Umsetzung (im Sinne einer wirkungsvollen, nachhaltigen Transformation) jedoch bisher nicht so recht gelungen ist.

Beispiel: Jeder weiß, wenn wir einen Prozess optimieren (Kai) reicht es nicht, diesen zu beschreiben und ihn rational verstanden zu haben – erst wenn der Prozess im Sinne einer verinnerlichten natürlichen Haltung „gelebt wird“, kann man von einer Optimierung reden. Im Falle von Lean/KaiZen wurde dies Anfang der 1990er Jahre bereits erkannt. Nur seltsamerweise kämpfen Unternehmen heute immer noch mit dem Thema, wie diese Transformation einer verinnerlichten natürlichen Haltung gelingt. Weil ein wesentlicher Aspekt bisher komplett fehlt.

Dazu folgender Gedanke: Toyota ist seit den 1980er Jahren ungeheuer erfolgreich. Der Erfolg entstand im Wesentlichen aus dem Geist und der Haltung im Management bei Toyota. Der

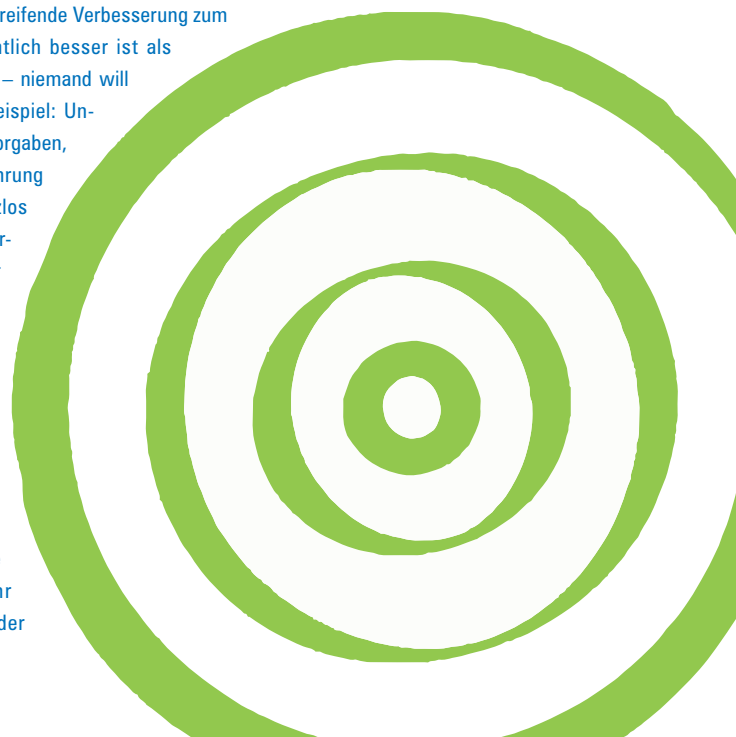
Geist und die Haltung prägen die Kultur, das grundlegende Denken und Handeln, die Art wie Entscheidungen getroffen werden – wie eine Quelle aller Wirkung. Selbstverständlich sind dabei auch hervorragende Methoden entstanden. Doch diese wurden mit dem Geist und der Haltung von Toyota entwickelt und angewandt. Die Methoden hatten in Kombination mit der Geistes-Haltung eine Wirkung, die dann zum Erfolg führte (den man seither versucht zu kopieren). Das Problem dabei (der fehlende Aspekt):

Wenn wir die Methoden von der Geistes-Haltung (Quelle) trennen, aus der heraus sie entstanden sind, dürfte klar sein, dass die Wirkung, der Nutzen, das Potenzial nur ein Bruchteil der ursprünglichen Lösung ist.

Beispiel: Nehmen wir an, die Methoden sind entstanden durch eine gemeinschaftsorientierte Geistes-Haltung, bei der das Ganze (das Unternehmen) für jeden im Vordergrund steht. Nehmen wir nun an, diese Methoden werden in

Dieses Bild für Transformation wird uns in dieser Serie begleiten.

Transformation ist eine „tief greifende Verbesserung zum Guten“. Wenn etwas wesentlich besser ist als zuvor, ist es auch nachhaltig – niemand will zurück zum Schlechteren. Beispiel: Unternehmensleitlinien, Wertevorgaben, theoretische Modelle für Führung oder Kulturwandel sind nutzlos im Verständnis von Transformation – es zählt lediglich der Anteil an „verinnerlichter, natürlicher, gelebter Haltung“. Die Kreise symbolisieren die Schichten (beispielsweise Widerstände) auf dem Weg zum Kern – die dann zu einem erweiterten Geist und einer stärkeren Haltung führen. Transformation selbst ist keine Methode, sondern ein sehr spannender und motivierender Erfahrungs-Weg.



ein Unternehmen hineinkopiert, in dem die Menschen seit Ihrer Kindheit auf Egoismus und Individualerfolg trainiert wurden. – Bei dem „besser sein als der Andere“ also der eigene Erfolg, der eigene Wohlstand, die eigenen Befindlichkeiten im Vordergrund stehen. Und das Ganze läuft im Hintergrund – wo im Extremfall Kostendruck, Angst und Misstrauen den Geist beherrschen. Hier brauchen die Projekte ein Vielfaches an Zeit und Budget. Das volle Potenzial werden diese Projekte nie entfalten können. Ein neues Potenzialfeld entsteht, wenn Illusion zerplatzt.

## Weshalb das Potenzialfeld noch brach liegt

Das Potenzialfeld liegt brach, weil möglicherweise 1990 die Zeit einfach dafür noch nicht reif war. Denn wie entstehen neue Potenzialfelder? Durch tief greifende Erschütterung, Konfrontation und radikale Verbesserung dessen, woran bisher alle kollektiv geglaubt haben. Und was schätzen Sie: Rufen dabei alle freudig im Chor „HURRA, das neue Potenzialfeld ist da“? Ganz im Gegenteil – Der Prozess, der jedes Potenzialfeld bremst, hat drei Stufen:

1. Es wird belächelt (Hoffnung dass es so bleibt)

2. Es wird bekämpft (Widerstand, weil das Neue nutzt und deshalb nicht mehr aufzuhalten ist)

3. Es wird kopiert (es entsteht ein „Boom der Plagiate“, der dafür sorgt, dass das Potenzialfeld nur einen Bruchteil des Nutzens entfalten kann, weil sich nicht die beste Lösung, sondern das beste Marketingkonzept durchsetzt). In dieser Phase werden große Verbesserungen und Innovationen „verbrannt“ (mehr dazu im Buch: „GEISTES HALTUNG. Wirtschaftlicher Erfolg in einer neuen Zeit“).

Und deshalb kann ein neues Potenzialfeld, eine neue Dimension nur mit einem neuen Geist (Bewusstsein) und einer neuen Haltung beginnen. Doch die professionelle Entwicklung der Geistes-Haltung existiert in Unternehmen heute leider noch nicht. Das enorme Potenzial können sich Unternehmen jedoch auf Dauer nicht entgehen lassen. Denn die Geistes-Haltung prägt die Kultur innerhalb von ein bis zwei Jahren. Sie prägt das grundlegende Denken und Handeln, die Art wie Entscheidungen getroffen werden, und sie ist die Quelle aller Wirkung. Die Geistes-Haltung initiiert ein „konstruktives, reibungsarmes System im Sinne von „Lean“. Dieser Strategie-Ansatz ist entwickelt und ausgereift. Seit einigen Jahren greifen

immer mehr Unternehmen auf dieses Potenzialfeld zurück.

## Fazit

Weder die japanische Kultur bei Toyota in der 1980er Jahren noch die Kultur der westlichen Welt um 1990 war offen für das Potenzialfeld der Geistes-Haltung. Die Menschheit entwickelt sich aber weiter, und das Bewusstsein ist heute ein anderes als in der Pionierzeit der Toyota-Wunder, in der tiefere „Kulturprobleme“ eher ein Tabu oder Neuland gewesen sein dürften.

Es ist an der Zeit, die Illusion loszulassen, wir könnten Toyota kopieren. Wir dürfen selbstverständlich diese guten Methoden nutzen - nur sollten wir aufhören, das Wesentliche (die echten hard facts) zu ignorieren. Wir können nicht mit altem Geist etwas Neues erschaffen. Wenn wir im Osten wie im Westen mit einer neuen Geistes-Haltung beginnen, kann sich eine ganz neue Dimension daraus entwickeln. Und dazu lade ich Sie in den nächsten Folgen dieser Serie herzlich ein.

Gerne greife ich Ihre Anregungen und Fragen in den folgenden Yokoten-Ausgaben auf. Bitte senden Sie diese an [RD@rogerdannenhauer.com](mailto:RD@rogerdannenhauer.com). ■



## Der Autor

Roger Dannenhauer blickt auf eine langjährige Erfahrung als Praktiker, Projektleiter, Techniker, Betriebswirt und Volkswirt zurück. Seit 1979 arbeitet er 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. Seinen Erfahrungsschatz stellt er in Impulsvorträgen, Workshops und als Buchautor zur Verfügung. Seit 30 Jahren kultiviert er die Geistes-Haltung des Zen als Lebensprinzip und wendet diese konsequent im Geschäfts-Alltag und in schwierigen Projekten an.