# Wertschöpfung versus Kostensenkung

## Wie stark ist die (Lean-)Haltung bei Gegenwind?

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 (vgl. Yokoten 06/2013). Diese Erkenntnis eröffnet ein neues Potenzialfeld im Lean-Prozess. In Yokoten 01/2014 ging es um die Frage, warum dieses Potenzialfeld nach zwei Jahrzehnten Lean immer noch brach liegt. Dann haben wir uns dem bisher geheimen Zugangs-Tor zur Erschließung des Potenzials genähert (vgl. Yokoten 02/2014). Nun kommen wir zu konkreten Aspekten und hard-facts, die darüber entscheiden, wie nachhaltig erfolgreich Ihr Lean-Projekt ist.

von Roger Dannenhauer

Wir haben bisher viel über den Geist gesprochen. Dabei geht es nicht um Psychologie, sondern um unser individuelles und kollektives Bewusstsein und unseren Wahrnehmungshorizont. Wie umfassend ist der Wahrnehmungshorizont des Führungsteams über Ursache- und Wirkungszusammenhänge? Wie sieht es aus mit der Wahrnehmungsfähigkeit des Gesamtsystems im Zusammenwirken mit dem eigenen "Inneren Zustand"? Umfasst es die Wirkung und Folgewirkungen eigener Handlung? Was ist die Auswirkung, wenn eine Führungskraft aus Ungeduld oder innerer Unruhe Druck auf ein Projekt ausübt? Funktioniert dadurch das Projekt besser oder schlechter? Wird es früher oder vielleicht gar später fertig? Was geschieht, wenn man Kosten senkt? Sinken die Kosten wirklich oder steigen sie sogar? Wie ist die Wirkung auf die Prozessqualität, wenn es ungelöste Konflikte zwischen Geschäftsbereichen oder Befindlichkeiten in der Geschäftsleitung gibt? Und welche Geistes-Haltung haben unsere Berater und Coaches? Wenn es gut läuft, also bei schönem Wetter, ist Lean relativ einfach und entspannt. Was aber, wenn Kostendruck oder überzogener Ehrgeiz auf ein System einwirken? Ist Ihr Führungsteam in Meta-Skills (z.B. Erkennen und Neutralisieren des eigenen Egos und dem Anderer) geübt?

### Wahrnehmung und Prägungen

Unser **Wahrnehmungshorizont** (Geist) entscheidet im Augenblick darüber, ob wir in der Lage sind, die richtigen, wirkungsvollsten Stellschrauben zu erkennen oder nicht. Nur das, was wir wahrnehmen, können wir potenziell auch lösen. Den Rest (ca. 98 %) nicht. Methoden helfen uns dabei nur in begrenztem Maße. Wenn die Methoden umfassender sind als unser Geist, beherrschen nicht wir die Methode – die Methode beherrscht und treibt uns (Zustand der Fremdsteuerung). Wir können Probleme nicht mit dem Geist lösen, der diese verursacht – soweit Einsteins Einsicht dazu. Entscheidend ist hier die Frage: Wie "weit" ist mein Horizont? Wie entsteht er? Ist er mechanisch, also fix oder ist er erweiterbar?

Abb. 1: Meta- Skills sind entscheidend für Transformation.

Unser Lebensweg prägt unseren Geist: Haben Eltern, Lehrer und Arbeitgeber uns gefördert und uns ermöglicht, einen umfassenden, freien und verantwortungsvollen Geist zu entwickeln? Oder ist eher ein enger, systemangepasster Geist entstanden? Zu diesen Prägungen

Abb. 2: Auswirkung der Geisteshaltung.

kommt unser "Innerer Zustand" im Augenblick hinzu. Sind wir gerade frustriert oder unter Druck, sinkt unser Wahrnehmungshorizont von beispielsweise 90 auf 5 %. Sind wir frei, in einem Zustand innerer Ruhe, integer und hoch konzentriert, erweitert er sich. Das heißt unser Geist (Bewusstsein) schwankt permanent. Unser Geist ist ein Zufallsprodukt aus unserem Erlebnishorizont, den Ereignissen um uns herum und dem "Inneren Zustand im Augenblick". Wenn jedoch unser Bewusstsein ohnehin eine Fata Morgana ist, können wir es auch konstruktiv (förderlich) frei prägen und gestalten. Unser Bewusstsein ist unsere Wahrnehmung über uns selbst (oft verwechselt mit unserer Persönlichkeit) und unsere Wahrnehmung der Welt (oft verwechselt mit der Realität). Wir können über die Prägung von Geist und Haltung unsere Persönlichkeit (selbst) VÖLLIG FREI PRÄGEN. Behauptungen, es sei unglaublich schwierig, langwierig und anstrengend, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln, sowie Märchen von Genen, Chemie oder von der Unveränderbarkeit des Menschen (z.B. ab einem Alter von 27 oder 50 Jahren), sind widerlegt.

Aus meiner Erfahrung habe ich gelernt, was machbar ist: In der Langzeitanwendung über zehn Jahre in ca. 150 Projekten dauerte die Neuprägung bei Menschen vier bis sechs Monate. Oft reichen feine Nuancen für eine enorm positive Wirkung. Die Prägung einer Führungsspitze dauert je nach Größe sechs Monate bis zu einem Jahr. Diese Prägung der Führungsspitze schafft eine konstruktive, wirkungsvolle Kultur innerhalb von ein bis zwei Jahren. Diesen Vorgang nennt man Transformation. Diese Verwandlung hat nichts zu tun mit Methoden aus der Psychologie, der Personal-, Organisationsentwicklung, die oft suggerieren, es sei alles unglaublich schwierig und langwierig. Diese neue Art der Transformation ist eine Innovation, ja sogar Revolution im Hinblick auf Wirksamkeit von Wandel. Tief greifender Wandel (ob für Mensch oder Unternehmen) ist jetzt so leicht und natürlich wie Zähne putzen. Ein normales, solides Handwerk.

Weshalb funktioniert das? Transformation kann man sich vorstellen wie eine Systeminitialisierung, die sofortige Erleichterung bringt. Wenn etwas wesentlich besser ist als zuvor (oder wie der Hirnforscher Gerald Hüther sagt: „tiefgreifend emotional bedeutsam“), will niemand zurück zum Schlechteren – Geist und Haltung werden geprägt. Daher die durchschlagende, schnelle und nachhaltige Wirkung.

Das Ergebnis der Transformation ist für die Meisten (das sind Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte, Projektmanager die fest im Leben stehen) gravierend positiv. Man muss sich vorstellen: Die Geistes-Haltung prägt das Denken. Aus dem Denken entsteht das Handeln und daraus alle Wirkungen und Folgewirkungen (s. Abb. 2). Mit der Transformation der Geistes-Haltung haben Sie einen direkten Zugang zur tiefsten Quelle von Ursache und Wirkung. Und damit kommen wir zu einer ersten Übung zum Thema Handlungshorizont (Haltung): Nehmen Sie sich bitte ein Organigramm mit der gesamten Führungsspitze. Stellen Sie sich bei jedem die Frage: Wie stark ist seine/ihre (Lean-)Haltung wenn der Wind weht? Wenn Kostendruck herrschen würde? Würde die Führungsspitze unbeirrt, ohne zu wanken, mit innerer Ruhe den Lean-Weg (Optimierung der Wertschöpfung) weiter gehen? Oder würde die Führungsspitze in Druck verfallen, Kosten senken und vom Weg abkommen? Damit haben Sie eine erste Idee, wo Ihr Lean-Projekt steht.

**Fazit:** Sicherlich haben diejenigen, die alle fünf Folgen dieser Serie gelesen haben, inzwischen ihren Geist (Wahrnehmungshorizont) geweitet. Wenn Sie mir Feedback oder Fragen schicken, werde ich in der Serie gerne darauf eingehen oder diese individuell beantworten. Derzeit entsteht eine Liste potenzieller Pionierfirmen und potenzieller Experten für diese spannende Aufgabe – auch hierzu freue ich mich über Feedback unter RD@rogerdannenhauer.com.

Danke, dass Sie dieser Serie, die eines der relevantesten Themen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beschreibt, treu sind. 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 10 Jahren Unternehmen bei der Entwicklung von Identität, Leadership, Kultur und Wirksamkeit.

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