

Lean oder Kosmetik?

Die Haltung macht den Unterschied

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 06/2012). Es stellt sich die Frage, warum dieses Potenzialfeld nach zwei Jahrzehnten Lean immer noch brach liegt (vgl. Yokoten 01/2013). Mit dem Zugangs-Tor zur Erschließung des Potenzials beschäftigten wir uns in Yokoten 02/2014. In der letzten Yokoten-Ausgabe (04/2014) ging es um die konkreten Aspekte und "hard facts", die darüber entscheiden, wie nachhaltig erfolgreich Ihr Lean-Projekt ist. Heute vertiefen wir das Thema Haltung mit Beispielen aus der Praxis.

von Roger Dannenhauer

Ein Lean-Manager und begeisterter Leser des YOKOTEN Magazins sagte zu mir: „Was Sie da schreiben dürfte ich bei mir im Unternehmen noch nicht einmal aussprechen“. Meine Antwort: „Genau deshalb schreibe ich es ja – weil Sie es nicht aussprechen dürfen, spreche ich es für Sie aus. Sie können dann Ihrer Führungsspitze einfach YOKOTEN auf den Schreibtisch legen“.

Die Haltung verursacht die Wirkung

2003 wurde mir bewusst, dass Menschen, die Teil eines Systems sind, nur begrenzt das System verändern können, welches sie selbst erfolgreich gemacht hat. Deshalb brauchen Systeme (Unternehmen) neutrale Beobachter und Impulsgeber. In der Regel sind dies Berater, Trainer, Coaches. Nur sind diese leider schnell Teil des Systems, sobald sie in einem System oder mit einer Methode erfolgreich sind. Und diese Dienstleister dürfen meist nur das tun, was das System (welches sie verändern sollen) ihnen gestattet – ein Widerspruch in

sich. Daraus entstand der Ansatz, dass es viel schneller und wirkungsvoller ist, wenn Führungsspitzen ihren Geist (Wahrnehmungshorizont) und ihre Haltung (Handlungshorizont) entwickeln – von der "Angepasstheit" zurück zum natürlichen Zustand. Je erfolgreicher jemand ist, je weiter oben in der Hierarchie, desto wichtiger wird dieser Schritt. Der Effekt ist ungefähr so, wie das Lösen einer Handbremse. Die Rolle des externen Impulsgebers ist dabei aber nicht die eines Beraters (Dienstleisters) – sondern eher die Rolle dessen, der Tabus auf den Tisch bringt, die das Unternehmen nicht

angeht. Notfalls macht er sich sogar unbeliebt. Wer macht diesen Job in Ihrem Unternehmen? Mit Sicherheit nicht nette Dienstleister, die mit PowerPoint, Kennzahlen, wissenschaftlichen Studien und Workshops beschäftigt sind und sich besser aus den "internen Problemen" raushalten. Aus 10 Jahren Transformationspraxis wage ich zu sagen: Nicht einmal die obere Führungsspitze (Geschäftsleitung, Vorstand) oder diejenigen, die für die Entwicklung der Organisation oder des Personals verantwortlich sind, bringen die "echten Potenziale" auf den Tisch. Nicht bewusst, sondern aus einem



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.

DAS RICHTIGE
ERKENNEN



GEIST + HALTUNG



DAS RICHTIGE
TUN

Abb. 1: Wahrnehmungshorizont und Geistes-Haltung bestimmen unsere Handlungen und Ergebnisse

systemgeprägten (=limitierten) Wahrnehmungs- und Handlungshorizont. Und genau dies trainieren Führungsspitzen in einem Transformationsprojekt: Eine weitere und tiefere Wahrnehmung der Wirkungszusammenhänge (incl. Bewusstsein) und wie man eine wesentlich höhere Energie zum Gestalten entwickelt, um Unzulänglichkeiten zu verändern, an die sie sich bereits gewöhnt haben oder an denen sie gar resignieren.

Beispiel: Der Lean-Manager eines mittelständischen Unternehmens hatte im Prozess der Entwicklung seiner Haltung einen Termin mit der Hauptgesellschafterin und hatte den Mut zu sagen: „Ein Problem in unserem Unternehmen ist, dass unsere Führungskräfte sich sehr bemühen, Ihnen zu gefallen. Ich werde aber nicht dafür bezahlt, Ihnen zu gefallen“. Die Haltung ist dabei eine rein menschliche Angelegenheit und hat mit Lean-Methodik zunächst nichts zu tun. Sie verursacht allerdings die Wirkung, ob und wie schnell die Lean-Methodik sich entfaltet. Denn Lean soll ja die Quellen der sinnlosen Dinge im Unternehmen schonungslos an die Oberfläche spülen, um sie an der Ursache zu lösen. Wie soll das aber gehen, wenn Berater, Coaches und Führungskräfte dem Vorstand oder der Geschäftsleitung gefallen müssen (um befördert zu werden oder um Aufträge zu bekommen)?

Das dritte Beispiel für Haltung begegnete mir auf dem PM-Camp München, einer Veranstaltung zum Thema Projektmanagement. Ein Referent berichtete über

das Filmprojekt "Augenhöhe", in dem es darum geht, Unternehmen zu finden, in denen eine Kultur konstruktiver Geistes-Haltung lebendig ist – und dort im realen, normalen Alltag entsteht der Kino-Film (der frei verfügbar sein wird). Der Referent berichtete über die Anfrage eines Konzerns: „Wir wollen da mitmachen, weil wir seit Jahren ein solches Kultur-Projekt betreiben“. Der Referent besuchte also diesen Konzern, um mit Führungskräften und Mitarbeitern zu sprechen. Schnell stellte sich heraus: Der Konzern hatte Basketballkörbe, Tisch-Kicker etc. aufgestellt, ansonsten hatte sich nichts verändert. Der Konzern wurde für die Teilnahme am Film nicht nominiert, weil es darum geht, Unternehmen zu zeigen, die Augenhöhe authentisch leben und nicht darum, dem Image-Marketing destruktiver

Unternehmen zu dienen. Hier gibt es gleich zwei wichtige Erkenntnisse zum Thema:

Erstens: Haltung ist nicht käuflich und sie mündet in einer Wirkung. Zweitens: Wenn wir zwei Unternehmen sehen, in denen dieselben Basketballkörbe hängen, mit derselben Marketingbroschüre "Der Mensch im Mittelpunkt" oder "Aus Liebe zur Umwelt"; wenn ein Unternehmen ein Werte-Kulturprojekt macht oder eben Lean: Die Wirkung, die daraus entsteht, kann so unterschiedlich sein wie Tag und Nacht. Denn sie entsteht nicht aus der Methode "Lean" oder "Basketball", sondern aus der Haltung der Menschen in der Führungsspitze, die das System prägt – jeden Tag in jeder Handlung und Entscheidung.

Wie lean ist Ihr Unternehmen? Beantworten Sie für sich folgende Fragen. So finden Sie heraus, zu wie viel Prozent in etwa echte Lean-Ansätze da sind. Und Sie erkennen, wo Handlungsbedarf ist.	Trifft zu (Kosmetik) in Prozent	Trifft nicht zu (Lean) in Prozent
Unsere Kultur enthält viel Politik und wir müssen Themen geschickt verkaufen. Es ist schwierig, die echten Potenziale anzusprechen oder gar zu lösen. % %
Unsere Führung ist getrieben vom Tagesgeschäft. Sie steht unter Druck und agiert mehr, als sie proaktiv gestaltet. % %
Der primäre und wahre Zweck der Lean-Initiative ist Kostensenkung (die Kernkompetenz unserer Berater). % %
Wir müssen uns rechtfertigen, weil die anderen Bereiche (oder z.B. Controlling) Lean nicht verstehen. % %
Unser Leitspruch ist "Der Mensch im Mittelpunkt". Im Mittelpunkt stehen aber die Methoden und nicht wie es den Menschen geht. % %
Wir haben vor kurzem entdeckt, dass wir uns mehr mit dem Thema Mensch beschäftigen müssen und berücksichtigen nun "menschliche Methoden". % %
In Präsentationen stehen zunehmend Weisheitssprüche (Hinweis: Weisheit ist eine Erfahrungsebene, kein angelesenes Wissen). % %
Wir sind innovativ und folgen den aktuellen Trends. Wir haben in Workshops Werte ausgearbeitet und eine Soll-Kultur definiert. % %
Wir entwickeln gerade eine Wertschätzungskultur (eine Methode, damit sich alle wertgeschätzt fühlen). % %
Wir haben eine Druck- und Angstkultur. In unserem Unternehmen herrschen Sarkasmus und Zynismus. % %
Die Prozentsätze, die Sie hier angegeben haben, spiegeln zunächst nur Ihre Wahrnehmung. Sie können versuchen, herauszufinden wie Kollegen und Vorgesetzte diesen Aspekt sehen.		

Abb. 2: Dieser nicht wissenschaftliche Fragebogen zeigt mögliche Tendenzen oder gibt Anhaltspunkte, um herauszufinden, ob und wo möglicherweise "Basketballkörbe" in Ihrem Unternehmen hängen. Damit wissen Sie, wo Sie echtes Lean machen und wo ggf. Kosmetik (muda).

Methode steht nicht für Wirkung

Was nutzt eine wundervolle Methode wie die Coachingkata in einem Konzern, in dem der Geist des "Mac-Excel-Taylorismus" herrscht und die Haltung einer Fahne im Wind gleicht. Ob Basketballkörbe oder Coachingkata: Die Methode ist immer neutral. Die Wirkung entsteht aus der Haltung hinter den Methoden, in eine destruktive (kontraproduktive) oder konstruktive (förderliche) Richtung.

Wie Sie nun wissen, geht es beim Thema "Haltung" darum, Themen auszusprechen, die niemand ausspricht, weil sie mög-

licherweise konfrontierend sind. Führungsspitzen, die sich damit schwer tun, haben Probleme, ein echtes Lean-Projekt zu führen – dessen Kern es ja ist, die Quellen der sinnlosen Dinge im Unternehmen schonungslos an die Oberfläche zu spülen, um sie an der Ursache zu lösen. Viele Ursachen liegen leider bei der Führungsebene.

Um diese Konfrontation zu vermeiden, initiieren Führungsspitzen oft Projekte, die Lösungen woanders suchen. Mir ist klar, dass dies recht pauschal und hart klingt – aber es ist eine Tendenz, die ich

in 10-jähriger guter Zusammenarbeit mit Führungsspitzen erfahren habe. Am Ende sind diese dankbar, wenn sie in Meta-Skills trainiert sind, um solche Potenziale ganz leicht lösen zu können. Haltung kommt immer von Herzen (nicht aus dem Kopf), deshalb ist Haltung ein "hard fact" und hat eine starke Wirkung. ■