

# GEISTES-HALTUNG als „Turbo“

## Mehr „Drive“ und Wirksamkeit im Leanprozess

von Roger Dannenhauer

Unternehmen bewegen viel mithilfe der Lean-Philosophie. Berater bringen ihr Know-how ein, Führungskräfte stellen die Weichen, und engagierte, motivierte Mitarbeiter bemühen sich tagtäglich um Verbesserungen. Über die Jahre entsteht im Idealfall eine gelebte Verbesserungskultur. Oft kommt es dazu nicht, weil den Beteiligten die Ausdauer fehlt, um nachhaltig wirksam zu sein. Oder weil die Haltung der Beteiligten den Fortschritt blockiert – oft unbewusst. Beginnt man jedoch mit der Arbeit an der Geistes-Haltung bei der Führungsspitze, dann lässt sich die Ausbreitung der Leanphilosophie beschleunigen und nachhaltig verankern.

Lean Management braucht einen langen Atem. Mindestens zehn Jahre benötigt ein Unternehmen laut Experten, bis die Leanphilosophie ein Unternehmen durchdrungen hat. Doch es ist möglich, diesen Prozess deutlich zu beschleunigen, wenn parallel zur Einführung der Leanmethoden die Führungsspitze an der Transformation ihrer Geistes-Haltung (einem speziellen KaiZen-Projekt für die obere Führung) arbeitet. So lässt sich die „Lean-Denke“ bereits innerhalb von sechs bis zwölf Monaten verankern. Das mag abgehoben klingen, doch die Erfahrung hat gezeigt, dass es funktioniert.

### Das Kernpotenzial

Basierend auf der Management-Philosophie KaiZen (Veränderung zum Guten) hat sich im Laufe meiner Erlebnisse herauskristallisiert, dass es um das Zusammenwirken von Methoden und Geistes-Haltung geht. Diese Erkenntnis hatte ich bei der Leitung eines TurnAround-Projektes bei dem es darum ging, sowohl Projekte und Prozesse als auch das gesamte Unternehmen zu optimieren. In dieser Extremsituation wurde mir der faszinierende Zusammenhang zwischen **Qualität**, **Wirtschaftlichkeit** und der **Geistes-Haltung** im Umgang mit der Realität bewusst.

Was steckt dahinter? Grundlegend gilt, dass Methoden ihre Wirkung in Kombination mit der Geistes-

Haltung entfalten – und zwar entweder in eine konstruktive Richtung (Erfolg) oder in eine destruktive Richtung (Misserfolg). Budget, Methoden, Wissen und Erkenntnisse sind **neutral**. Erst die Geistes-Haltung im System prägt die Wirkrichtung:



Seit mir vor 10 Jahren das große Potenzial dieses Denkansatzes für Projekte und Unternehmen tiefer bewusst wurde, widme ich mich der Frage: Wie kann man die Geistes-Haltung in Menschen und in Systemen konstruktiver prägen? In hunderten kleiner Projekte sind neue Grundlagen und Lösungsansätze entstanden.

Die Situation in Lean-Projekten ist folgende: Fast alle Projekte sind heute reine „Methoden-Projekte“. Dadurch werden beispielsweise Prozesse immer schlanker und damit immer enger getaktet. Die kontinuierliche Veränderung und Verbesserung – die wir ja brauchen und wollen – gleicht jedoch immer öfter einem „kraftlosen Kampf gegen Windmühlen“. Dadurch erhöhen sich das innere Chaos, der Druck und die Frustration der Menschen. Für die Mitarbeiter ebenso wie für die Manager entsteht eine gefühlte „Kontinuierliche Verschlimmbesserung (Kai Aku)“. Eine solche Form der Veränderung ist weder effizient, noch schnell, noch wirkungsvoll oder nachhaltig.

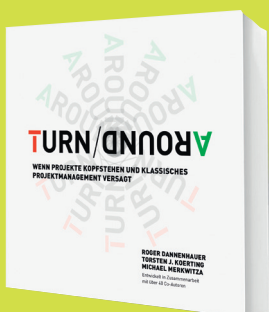
### Lean-Transformation

Ein echtes KaiZen-Projekt; eine echte Lean-Transformation – wörtlich übersetzt „Verbesserung zum Guten“, führt zu einer Prozessoptimierung im Äußeren und gleichzeitig zu einer grundlegenden Verbesserung der Situation für die betroffenen Menschen (Führungskräfte und Mitarbeiter) im Inneren.

Wenn etwas grundlegend besser ist als zuvor, funktioniert es zum Einen wirkungsvoll, weil es keinen Widerstand dagegen gibt. Zum Anderen ist es nach-

#### Das Buch zum Thema:

TURN AROUND. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt



Dieses Buch entstand in Zusammenarbeit mit über 40 Co-Autoren. Es beinhaltet die Essenz aus dem langjährigen Erfahrungsschatz dieser Experten. Die Autoren beschreiben, wie Führungskräfte den Turnaround bei Projekten in Schieflage bewältigen können. Und es stellt den wirkungsvollen Faktor Geistes-Haltung vor, der neuen Mut zu gesundem Menschenverstand gibt und es erlaubt, sich in einem Projekt wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren.

haltig, weil niemand will, dass es wieder schlechter wird. Diese neue Dimension ist heute relativ einfach machbar. Das Einzige was wir dazu brauchen ist ein neues „Denksystem“. Mit dem alten Geist können wir nicht die Probleme lösen, die der alte Geist ja verursacht hat. Wir können mit dem alten Geist deshalb auch nicht die Ursachen ganz an der Wurzel lösen, sondern lösen dann meist die Symptome (das ist die teuerste und langwierigste Variante).

Hier eine erste kleine Einführung in den Faktor Geistes-Haltung: Geistes-Haltung besteht aus zwei Worten und damit aus den zwei Faktoren **Geist** und **Haltung**. Die Entwicklung des Geistes schärft das Bewusstsein eines Menschen und steigert seine Wahrnehmung, seine Fähigkeit, das Richtige, Wahre, Wesentliche zu erkennen. Die Entwicklung der Haltung erhöht die Handlungsfähigkeit eines Menschen. Die Haltung (Rückgrat) bestärkt auch darin, mutig zu sein, Entscheidungen zu treffen und die richtigen Dinge zu tun.

Beides zusammen führt zu einem bodenständigen Umgang mit der Realität – dem „Mut zur Wahrheit“ und mehr Kraft, die Dinge zu verändern, die nicht rund laufen. Die Auseinandersetzung mit dem Faktor Geistes-Haltung ermöglicht es, mit schwierigsten Situationen direkter und wirkungsvoller umzugehen. Denn Realität, die wir heute verdrängen, holt uns vielleicht morgen wieder ein. Was bewirkt Geistes-Haltung im professionellen Kontext? Die Geistes-Haltung der Menschen im System prägt die Wirkung ihres Denkens, ihrer Handlungen, die Kultur, die Art wie Entscheidungen getroffen werden – wie eine Quelle aller Ursachen. Beispielhaft wäre das:

- Erfolg von Strategie, Unternehmensleitlinien und Wertevorgaben
- Nutzen und Wirkung aus eingesetzten Projektbudgets
- Entfaltung von Wissen, Methoden, menschlichen Potenzialen und HR-Kosten
- Innovationskraft, Veränderungsfähigkeit und damit Zukunftsfähigkeit
- Nachhaltigkeit, Wertschöpfung, Wirtschaftlichkeit
- Gesundheit des Systems und der Menschen darin, Kultur und Lebensqualität

Es ist umso erstaunlicher, dass Geistes-Haltung in Unternehmen und Projekten bislang so gut wie keine Beachtung findet. Geistes-Haltung ist die Schlüsselkompetenz der Zukunft, mit der sich obere bis mitt-

*Stellen Sie sich als Sinnbild einen Apfelbaum vor: Der Besitzer freut sich über eine pralle Ernte. Dies ist der Ansatz, den wir im Westen verfolgen: Wir konzentrieren uns auf die Äpfel.*

*In östlichen Systemen (bzw. Lean-Systemen) steht im Fokus: Stammen die Äpfel von einem gesunden Baum? Die Konzentration ist auf den Boden und die Wurzel gerichtet, weil der Baum gesund sein muss, um langfristig ernten zu können.*



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

lere Führungskräfte, Projektleiter, Schlüsselpersonen und deren Berater weiterentwickeln können – auf einem Erfahrungsweg, der Ihnen Freude machen wird – bereits beim ersten Schritt.

In reifen Volkswirtschaften steigt der Druck. Es entsteht ein (destruktiver, kontraproduktiver) Kampf ums Überleben. Viele versuchen durch Cost Cutting das System zu heilen, damit die Ernte optisch besser ausfällt - ohne den Schaden zu sehen. Dabei wird nur an Symptomen gearbeitet, nicht an der Ursache. Weil der Druck zu groß ist, gibt es immer mehr Symptomreparatur. Selbst wenn Programme eingesetzt werden, die tiefer greifen, gilt: Etwas im Kopf verstanden zu haben, heißt noch lange nicht, dass man die Haltung hat, die es braucht, um an die Wurzel zu gehen und es erfolgreich umzusetzen. Es sind durchbrechende Erfolgserlebnisse notwendig, um neue Wege, wie die Leanphilosophie, agile Ansätze oder einen Kulturwandel tiefer zu verinnerlichen.

In den nächsten Yokoten-Ausgaben werden wir weitere Anregungen und Einblicke zum Thema Geistes-Haltung diskutieren. Ich freue mich über konkrete Fragen von Ihnen an [rd@rogerdannenhauer.com](mailto:rd@rogerdannenhauer.com).



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.