

Geistes-Haltung Projektpraxis

Weshalb KMU mit Lean-Projekten oft erfolgreicher sind

In den vergangenen Yokoten-Ausgaben haben wir die Grundprinzipien der Geistes-Haltung vorgestellt. Hier nochmal das Wichtigste: 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. Es stellt sich die Frage, warum dieses Potenzialfeld nach zwei Jahrzehnten Lean immer noch brach liegt. Mit einem Blick auf die praktische Anwendung schließen wir heute diese Serie ab. In Zukunft werden wir sporadisch aus der Projektpraxis berichten.

von Roger Dannenhauer

Das heute vielfach praktizierte "Lernen von Anderen" begrenzt sich auf das, was andere bereits getan haben – damit kann man sich am Markt wenig differenzieren. Deshalb stecken heute viele Unternehmen in einem Kraft raubenden, teilweise ruinösen Preis-Leistungs-Wettbewerb. Die Erfahrung anderer wird meist in Methoden gegossen und zur Anwendung weitergegeben. Für spektakuläre Erfolge braucht es jedoch Pioniere, Innovatoren, Unternehmer – eben solche, die es in kleinen und mittelständischen Unternehmen wesentlich häufiger gibt als beispielsweise in Konzernen. Es geht darum zu verstehen, was die anderen nicht machen, was anderen noch nicht gelungen ist – denn darin liegt die Chance, neue Potenziale zu erschließen.

Verständnis zur Historie: Die Lean-/Kaizen-Philosophie (das Denkgerüst, die Haltung hinter Lean) verursacht die Wirkung. Anfang der 1990er Jahre sprach man darüber, dass es sich bei den Toyota-Ansätzen einerseits um Methoden und andererseits um Geistes-Haltung (der Menschen in der Führung) handelt. Die meisten Unternehmen haben sich bisher

ausgiebig an Methoden ausgetobt und den Faktor Geistes-Haltung dabei komplett ignoriert. Kaum ein Unternehmen hat es bisher geschafft, das ganze (enorme) Potenzial zu heben. Die Folge davon ist: Lean-Initiativen sind oft Kraft raubender und teurer, als es nötig wäre, dauern länger und sind nicht immer nachhaltig (Rückfall in alte Muster).

In der zweiten Lean-Welle hat man nun (wie 1990 auch) erkannt, dass menschliche Themen viel mehr zu berücksichtigen sind. Und was geschieht? Wieder werden nur Methoden und neue Theorien gesucht, nur eben "menschliche Methoden" – aus der Psychologie (Coaching), oder aus der Organisationsentwicklung. Nur haben diese Methoden selten etwas mit Geistes-Haltung zu tun. Wenn es bei den Toyota-Ansätzen einerseits um Methoden und andererseits um Geistes-Haltung (der Menschen in der Führung) geht – dann kann ja Geistes-Haltung nicht schon wieder eine Methode sein, oder?

Einen neuen Weg gehen

Die Suche nach der neuen "Wundermethode" verhindert die Transformation

(Realisierung). Wer einen Hammer hat, erkennt in jedem Problem einen Nagel. Die Meister des Alten werden nicht die Meister des Neuen sein. Es ist einerseits ein Segen, ein guter Experte zu sein. Expertise hat jedoch eine Kehrseite. Je erfolgreicher und anerkannter Experten sind, desto weniger gelingt es ihnen, das in Frage zu stellen, was sie selbst erfolgreich gemacht hat. Der Experte, der ein Werkzeug beherrscht, wird zum einen ein Problem immer mit diesem Werkzeug angehen und droht dabei andererseits, das Wesentliche aus dem Auge zu verlieren.

In einem Buchprojekt über Projekte in Schiefelage mit 40 erfahrenen Projektmanagern kam zu Tage, dass größere Projekte fast grundsätzlich vom Scope (Projektumfang) abdriften und nach einer gewissen Zeit die Wenigsten erklären können, welchen Nutzen das Projekt eigentlich liefern soll. Bei Lean ist es nicht anders: Lean bedeutet einen Wertstrom zu optimieren, das Zusammenwirken, die Wirksamkeit im System – durch das eliminieren von Muda (den Dingen, die keinen Sinn machen, also gegen den gesunden Menschenverstand sind). Für

DAS RICHTIGE
ERKENNEN



GEIST + HALTUNG



DAS RICHTIGE
TUN

Lean reicht es nicht, in der Produktion "lean zu sein" und im Büro ein wenig aufzuräumen oder PDCA zu trainieren, während das grundlegende Denken in der Führung und die Kultur so bleiben wie sie sind.

Lean Transformation, so wie ich sie verstehe, bedeutet: Ein konstruktives, reibungsarmes, wirkungsvolles System zu schaffen. Ein System, welches gleichzeitig in hohem Maße wertschöpfend und in hohem Maße menschenfreundlich ist. Die Verbesserung der Prozesse und Strukturen funktioniert dann gut, wenn sie DIREKT und SCHNELL eine wesentliche Verbesserung für Menschen (Führung und Mitarbeiter) bewirkt. Denn nur eine solche Verbesserung wirkt nachhaltig. Wenn etwas grundsätzlich besser ist als zuvor will niemand mehr zurück zum Schlechteren. Das ist der Kern.

Lean Transformation beginnt also bei der Kultur in der oberen Führung. Erst danach ist die Führungsspitze in der Lage, diesen Prozess zu initiieren und zu führen. In der Praxis ist es regelmäßig so, dass die obere Führung entdeckt, weshalb beispielsweise Betriebswirtschaftslehre die realen Wirkungszusammenhänge in Unternehmen nicht berücksichtigt. Dabei entsteht ein umfassenderes und tieferes Verständnis für das Unternehmen (Gesamtsystem) in der gesamten Führungsspitze. Der Geschäftsführer Vertrieb entdeckt, weshalb es den Vertrieb erleichtert, wenn er die Produktionsprozesse unterstützt. Der Geschäftsführer Produktion beginnt den Vertrieb besser zu verstehen. Der Geschäftsführer Finanzen entdeckt, dass man mit der Steuerung von Planzahlen keine Realität steuern kann und weshalb eine Misstrauenskultur entsteht, wenn man zu viel Controlling macht.

In diesem Prozess (vorgenannte Beispiele sind ein winziger Auszug dessen, was es zu tun gibt) entsteht zunächst eine konstruktivere, reibungsarme Führungsspitze (in ca. 6 bis 12 Monaten). Dies bringt sofortige und nachhaltige Verbesserung und Entlastung für die Führung. Aus dieser Entlastung entsteht Freiraum, proaktiver zu führen (anstatt Unzulänglichkeiten und Zielkonflikten nachzuarbeiten). Das Ganze geht weit über das hinaus, was Beratung, Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung heute zu bieten haben.

Über die letzten 10 Jahre durfte ich folgende interessante Erfahrung machen: Die allgemeine Expertenmeinung besagt, dass die Entwicklung von Menschen nur sehr begrenzt möglich und dann auch noch anstrengend und langwierig sei – deshalb braucht man auch ganz komplizierte Projekte! Meine Erfahrung dagegen ist: Alle Menschen (unabhängig von Alter, Branche, Geschlecht oder Beruf) sind relativ einfach in ca. drei bis vier Monaten massiv entwickelbar. Transformation ist inzwischen ein ganz normales Handwerk. Es gibt jedoch eher wenige Experten mit langjähriger und tiefer Projektpraxis, um

eine Transformation in guter Qualität zu bewirken.

Was ist wohl die Folge, wenn Sie als Geschäftsführer oder Führungskraft oder gar als ganzes Führungsteam plötzlich den aktuellen Wahrnehmungs- und Handlungshorizont durchbrechen? Ihre Wirksamkeit, die Wertschöpfung um Sie herum und auch das Wohlbefinden steigen. Sie lernen, dass Prozessqualität, Wertschöpfung – was immer Sie verursachen wollen – eine Wirkung ist, deren Ursache im Inneren (Geist + Haltung) von Menschen entsteht. Wenn Sie als Geschäftsführer oder Führungskraft diese Transformationswerkzeuge erlernen, haben Sie Zugang zu einem Potenzialfeld, das dann diese neue Dimension in Ihrem (Lean)-Projekt ausmacht.

Die Geistes-Haltung prägt das Denken. Aus dem Denken entsteht das Handeln und daraus alle Wirkung und Folgewirkung. Mit der Transformation der Geistes-Haltung haben Sie einen direkten Zugang zur tiefsten Quelle von Ursache und Wirkung (im Gesamtsystem Ihres Unternehmens).

Transformation ist Gärtnerarbeit. Und wir ernten was wir säen.



Grafik: Fotolia © Alex_Po

Die Geistes-Haltung im System (Unternehmen) kann relativ schnell und nachhaltig über die Führungsspitze geprägt werden. Trainiert werden deshalb zuerst die Menschen, die das System prägen. Das funktioniert für einzelne Menschen ebenso, wie für ein ganzes System – weil ein System lediglich mehrere Menschen sind. Da die Transformation von Mensch zu Mensch erfolgt, multipliziert es sich zu einer Transformation des Systems. Das hat den Vorteil, dass es nur einen Bruchteil des Aufwandes bedeutet im Vergleich zum klassischen Change Management oder Coaching, und es geht wesentlich schneller. Eine Transformation können Sie sich wie eine Systeminitialisierung vorstellen, die sofortige Erleichterung bringt.

Von Lean zur System-Transformation

Transformation beginnt nicht mit der Suche nach einer neuen Theorie, die man dann in "Schritt eins bis sieben" umsetzt. Sie beginnt mit der Offenheit, sich auf einen neuen Weg einzulassen, der über das hinausgeht, was alle Unternehmen machen; sich einzulassen auf einen Weg, den man zunächst nicht versteht, weil er größer ist als der jetzige Wahrnehmungshorizont. Die Sicherheit und Qualität auf dem Weg entsteht durch kleine, überschaubare und bewusste Schritte. Der Ansatz ist wie ein Puzzle und führt gezielt zum Ganzen. Und hier einige schöne Beispiele aus den vergangenen Wochen:

Besonders erfreulich ist, dass sich immer mehr Berater eingestehen, dass sie mit ihren Projekten an der oberen Führungsspitze nicht weiter kommen. Das Eingestehen etwas nicht zu können, ist besonders für erfolgreiche, gute Experten nicht immer ganz einfach. Wie bereits erwähnt: Transformation beginnt nicht wie üblich mit einer neuen Theorie oder Methode (mit technischer Fähigkeit), sondern mit "menschlichen Fähigkeiten" wie dem Eingestehen der eigenen Menschlichkeit oder mit dem Mut als "tougher Geschäftsführer" Unterstützung anzunehmen. Dann kann etwas Neues entstehen.

In gemeinsamen Terminen mit Geschäftsführern in KMU (von 30 bis 2.000 Mitarbeitern) ist es relativ einfach. Die neuen Gedanken stoßen auf eine große Offenheit. Dabei zeigt sich wieder einmal, dass es unser guter Mittelstand ist, der die Pioniere und Vorreiter stellen wird.

Fairerweise ist zu sagen, dass es inzwischen auch in Konzernen (z.B. einer Investmentbank oder einem amerikanischen IT-Konzern) Menschen gibt, die begonnen haben, diese neuen Gedanken tiefer zu verstehen.

Fazit

Ich hoffe, Sie konnten sich beim Lesen dieser YOKOTEN-Serie in die Grundlagen des Themas Geistes-Haltung einarbeiten und verstehen, dass das Potenzialfeld der Geistes-Haltung als ganz neue Stellschraube in Unternehmen entwickelbar ist. Sie haben nun alles, was man wissen muss, um es zu tun. Ab jetzt berichten wir sporadisch über Projekte in den Leuchtturmunternehmen.

Wenn Sie mir Feedback oder Fragen schicken, werde ich in den Artikeln gerne darauf eingehen oder diese individuell beantworten. ■



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