HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

VORTRAGSTHEMEN 2012

HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

UP TO DATE – KOMPETENT IN FÜHRUNG UND PERFORMANCE

Zu jedem Vortragsthema führt die hsc-Group auch vertiefende Workshops durch

Atemberaubend sind die Zeiten, in denen wir leben. Unbestimmt ist, wohin die Entwicklung für viele Unternehmen führt; wie die Reise für sie ausgehen wird. Die Herausforderungen vor denen Unternehmen heute stehen sind enorm.

Globalisierung und technologischer Fortschritt, volatile Märkte und Wirtschaftskrisen, Börsen- und Währungskapriolen, knappe Ressourcen und Kostenzwänge, demographischer Wandel und Fachkräftemangel, Wertewandel und Werteverfall – dies alles und noch einiges mehr, setzt die Unternehmen heute unter einen enormen Druck, ihre Arbeits- und Funktionsgrundlagen verzögerungsfrei umzustellen und anforderungsgerecht an kurzfristig wechselnde Gegebenheiten und unwägbare Entwicklungen anzupassen.

LEAN und TQM, SIX SIGMA und TPM, KVP und KAIZEN, Operational-, Performance- und Business Excellence stehen exemplarisch für die Vielzahl an Managementinitiativen, welchen diesen Anpassungserfordernissen strukturell und funktionell Rechnung tragen wollen. Und sollen. Bittere Pillen in der bisherigen Bilanz allerdings, sind die Zahlen des Scheiterns. Als numerischer Ausdruck stehen sie für die Vielzahl mißglückter Versuche anders zu funktionieren, als bisher. Schlanker, produktiver, agiler.

Zu achtzig Prozent – so weiß man heute – sind der flexible Wandel, das stete Voranschreiten und der nachhaltige Erfolg von der richtigen Unternehmens- und Führungskultur abhängig. Voraussetzung ist eine Kultur, in der Akteure, die sie tragen, mit dem „richtigen" Mindset, Commitment und Engagement; der passenden Inspiration „ausgestattet" sind.

Woher aber soll sie kommen, die spezielle Art von Kultur, an der es so offensichtlich mangelt? Klar ist heute nämlich auch: Kultur ist nicht importierbar. Oder kopierbar. Oder auf Knopfdruck installierbar. Kultur kann sich nur entwickeln.

Kultur läßt sich allerdings nicht herbeireden. Oder gar anweisen. Neue, d.h. andere Werte und Normen, Regeln und Verhaltensweisen basieren wesentlich auf anderen Mustern des Denkens, Fühlens und Verhaltens. Und diese lassen sich nicht auf die gleiche Art und Weise, mit den gleichen Mitteln und Methoden verändern, wie das Bestehende herbeigeführt wurde. Es bedarf einer anderen Form von Führung.

Was muß diese, neue Führung heute leisten? Was müssen all jene, die Führungsfunktion inne haben – und dazu zählen Projekt-, Team- und Gruppenleiter genauso, wie Koordinatoren, Promotoren, Multiplikatoren, Coaches, Trainer und Instruktoren – wissen, können und wollen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden? Ganz allgemein und grundsätzlich - erst recht aber, wenn es darum geht, einen Turnaround bzw. Change, hin zu LEAN, TQM, TPM, KVP etc. tatsächlich zu vollführen?!

Praktische Hinweise darauf, geben die Inhalte der aktuellen hsc Business-Vorträge. Sie sind mit den neuesten Erkenntnissen aus Wissenschaft und Forschung unterlegt, mit Schwerpunkt auf die neue Leitwissenschaft des 21. Jahrhunderts – der Gehirnforschung (Neuroscience). Ungewohnt in diesem Kontext, gleichwohl bedeutsam für das Anliegen moderner Führungsarbeit, sind auch jene Beiträge, die der Expertise von Marketing, Sales und Öffentlichkeitsarbeit entstammen; verknüpft mit den persönlichen Praxiserfahrungen der hsc-Fachreferenten.

HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

EIN KURZER ÜBERBLICK

LEADERSHIP

LEAN LEADERSHIP Seite 7
Was bedeutet Führung aus Sicht von LEAN-Thinking? Läßt sich das Handeln von Führungskräften tatsächlich unter Wertschöpfungsaspekten betrachten? Und bewerten? Wenn ja, wie macht man das? Gibt es so etwas wie einen Leading-Wertstrom? Was bedeuten Flow und Pull für operatives Führen? Welche Kriterien und Maßstäbe leiten sich daraus für das permanente Streben nach Perfektion ab? Die Antworten darauf sind spannend und dürften verblüffen.

RESONANT LEADERSHIP Seite 7
Mit der Entdeckung der sog. Spiegelneuronen im Gehirn des Menschen wird ein Führungsansatz aufgezeigt, welcher auf konkreten und objektivierbaren, d.h. meßbaren physiologischen Entitäten beruht. Mit deren Kenntnis können Ursache-Wirkungszusammenhänge klar herausgestellt und zugeschrieben werden. Zugleich werden jene Maßstäbe und Kriterien ersichtlich, welche erfolgreiches, d.h. tatsächlich wirksames Führungshandeln konstituieren.

INFORMIEREN HILFT ZWAR, NÜTZT ABER NICHTS! Seite 8
Reden ist zwar Silber, Schweigen aber beileibe kein Gold! Die moderne Gehirnforschung hat beeindruckend deutlich herausgearbeitet, daß traditionell auf Sprache und Verstand abzielende Führungsinterventionen quasi wirkungslos bleiben müssen. Zumindest dann, wenn möglichst schnell Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern erreicht werden sollen.

WIE AKTIVIERT MAN ERFOLGREICH MITARBEITER? Seite 9
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedeutsam ist die in den letzten Jahren gemachte Entdeckung eines sog. „Motivationsmoduls“ im Gehirn des Menschen. Noch wichtiger allerdings ist die Identifizierung derjenigen Bedingungen, unter denen dessen hochgradig spezialisierte Nervenzellstrukturen und -netzwerke überhaupt erst Motivation „erzeugen“. Oder eben nicht.

PIC UP – DIE NEUE SCHLÜSSELQUALIFIKATION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE Seite 11
Die bisherigen Change-Erfahrungen suggerierten, daß es wohl unmöglich ist, überdauerte Gewohnheiten, Denkmuster und Überzeugungen der Beteiligten abändern zu können. Mit den aktuellen Erkenntnissen der Gehirnforschung sind nun Auswege erkennbar. Als besonders bedeutsam stellten sich hierbei spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften heraus, deren physische Entsprechung in der PicUp-Performance ihre Entäußerung finden.

ORGANIZATION CULTURE MINDSET

LEAN IST UNTEILBAR – DIE 8. VERSCHWENDUNG Seite 6
Wenn LEAN „verschwendungsfreie“ Geschäfts- und Produktionsprozesse bedeutet, dann gilt dieses Grundprinzip gleichermaßen auch für jene Aktivitäten, mit Hilfe derer LEAN „implementiert“ werden soll. Hier allerdings tun sich weiße Flecken enormen Ausmaßes auf. Oder wurde schon jemals ein Einführungsprogramm einem systematischen Value-Stream-Mapping unterzogen? Derartig inkonsequentes Lean-Handeln dürfte für die zähflüssigen Einführungsprozesse hauptursächlich verantwortlich sein.

HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

IST EIN „ECHTER“ KULTURWANDEL ÜBERHAUPT MÖGLICH? Seite 7
Alle großen Benchmarkstudien weisen unisono darauf hin, daß die modernen Prozessoptimierungsansätze wie LEAN, TPM oder KVP eine „entsprechende“ Unternehmens-Kultur benötigen. Und sie sagen aus, das das vielfache Scheitern einschlägiger Umstellungsbemühungen auf das Unvermögen zurückzuführen ist, eine neue Kultur zu „organisieren“. Aber keiner hat bisher daraufhingewiesen, daß die Art und Weise wie der Kultur-Wandel traditionell herbeigeführt werden soll, nicht funktionieren kann. Die moderne Gehirnforschung gibt Hinweise darauf, woran es liegt und wie es deutlich besser gemacht werden könnte.

INVOLVEMENT – DIE ENTDECKUNG EINER PREMIUM-PRODUKTIVITÄTSGRÖSSE Seite 9
Involvement kennzeichnet das Maß an persönlicher „innerer Beteiligung“ gegenüber bestimmten Geschehnissen, Themen und Anforderungen. Ist Involvement nicht gegeben, verhallen ungehört jegliche Argumentationen, welche auf Überzeugung von Sinn und Verstand abzielen. Wie man Involvement „herbeiführt“? Auf jeden Fall anders, als man sich denkt.

EINSTELLUNGSÄNDERUNG GEWÜNSCHT? EMOTIONALE REVOLUTIONEN ERFORDERLICH Seite 10
Einstellungen, Überzeugungen und Gewohnheiten haben ihre physiologische Entsprechung in hochkomplexen Verknüpfungen neuronaler Netzwerke tief im Gehirn. Änderungen von Verhaltensweisen sind deshalb unabdingbar mit der Auflösung und Neu-Verdrahtung derartiger Nervenzell-Verschaltungen verbunden. Ausschließlich nur unter emotional „anregenden“ Bedingungen lassen sich diese umbauen. Wie dies zu bewerkstelligen ist? Lassen Sie sich überraschen!

INTERAKTION – VERKANNTE (LEAN-) ERFOLGSVARIABLE Seite 11
Noch hat es sich nicht wirklich herumgesprochen. Ob LEAN, TPM oder KVP – deren zentrales Wesensmerkmal ist, daß Menschen in einem Ausmaß miteinander interagieren (müssen), wie es zuvor ganz und gar unüblich war. Wenn es Defizite in der Interaktion gibt, entstehen riesige Verluste: In der Produktivität, in der Qualität, im Absatz, in der Arbeitsfähigkeit und in der Motivation der Mitarbeiter.

DAS „PRÄ“ IM LEAN-PROZESS Seite 12
Wer nicht schon im Vorfeld von LEAN-Aktivitäten 100prozentig sichergestellt hat, daß die personellen Vertreter des LEAN „Gedankens“ und die Vermittler in Sach- und Fachfragen tatsächlich verstanden haben, worum es geht und persönlich ungebrochen hinter „dem Ganzen“ stehen, wird unweigerlich mit großen Schwierigkeiten zu rechnen haben. Besonders bedeutsam sind hierbei Themen, die traditionell „hintenangestellt“ werden. Hier gilt es gewaltig umzudenken und zugleich Know-how zu erlangen, welches schwerpunktmäßig aus dem Erkenntnisfundus der modernen Gehirnforschung stammt!

ZUR GRÖSSTEN SCHWÄCHE DER DEUTSCHEN Seite 13
Nach Aussage von Vertretern aus Toyotas Top-Management ist es völlig klar. Wenn die Deutschen lernen würden, wie man „miteinander redet“, dann wären sie unschlagbar. Zwar ist man in Deutschland schon lange um die Verbesserung dieses Themas bemüht, besonders weit gekommen ist man damit allerdings noch nicht. Aus Sicht der Gehirnforschung ist dies auch nicht verwunderlich: Weil die entsprechenden Grundannahmen bislang nicht stimmten, wurde zwangsläufig mit unwirksamer Methodik auch noch an den falschen Themen gearbeitet. Zum Glück wissen wir es heute deutlich besser.

HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

VORTRAGSTHEMEN 2012

		Seite
01	LEAN IST UNTEILBAR	6
02	KULTURWANDEL	7
03	LEAN LEADERSHIP	7
04	RESONANT LEADERSHIP	7
05	INFORMIEREN HILFT ZWAR,...	8
06	INVOLVEMENT	9
07	WIE AKTIVIERT MAN ERFOLGREICH MITARBEITER	9
08	EINSTELLUNGSÄNDERUNG GEWÜNSCHT	10
09	PICUP PERFORMANCE	11
10	INTERAKTION	11
11	DAS „PRÄ“ IM LEAN-PROZESS	12
12	ZUR GRÖßTEN SCHWÄCHE DER DEUTSCHEN	13

01 LEAN IST UNTEILBAR
DIE 8. VERSCHWENDUNG

Wenn LEAN Manufacturing „verschwendungsfreies Produzieren“ bedeutet, dann lässt dieser Zielzustand keine einzige Ausnahme zu. In deutschen Unternehmen existiert allerdings ein Themenfeld, in dem Verschwendung in einem Ausmaß toleriert wird, welches sich mit den allgemein üblichen Maßstäben von Logik und Vernunft nur unzureichend erschließen lässt. Das rational nicht Nachvollziehbare setzt an folgender Tatsache an: Lean existiert ausschließlich nur deshalb, weil Menschen „es“ machen; weil sie sich hierfür mit ihren individuell zur Verfügung stehenden Mitteln und Möglichkeiten aktiv engagieren. Der Umkehrschluß lautet demzufolge: Eine menschenleere Fabrik bringt kein LEAN-Manufacturing hervor! Wenn die LEAN-Schaffenden allerdings nur „halbe Fahrt“ und in großem Umfang „Dienst nach Vorschrift“ machen, dann wird sich jeglicher Kapital- und Technologieeinsatz nur selten adäquat amortisieren lassen. Nach Gallup beziffern sich die ROI-Verluste durch Unengagiertheit in deutschen Unternehmen auf 220 Mrd. Euro. Und zwar jährlich! Dies ist Verschwendung pur und mitnichten LEAN! Zurückhaltendes bzw. fehlendes Mitarbeiter-Engagement ist die 8. Verschwendungsart! LEAN-zu-Leben impliziert deshalb die kompromißlose Identifikation, Eliminierung und erst recht die präventive Vermeidung dieser 8. Verschwendung. Die Konsequenz kann folgerichtig nur lauten: LEAN ist unteilbar!

Die LEAN-Prinzipien gelten deshalb uneingeschränkt insbesondere für die Art und Weise, wie LEAN „eingeführt“ wird! Wie man das macht? Lassen Sie sich überraschen!

HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

02 IST EIN ECHTER KULTUR-WANDEL ÜBERHAUPT MÖGLICH?

Ob KVP, Kaizen, TPM oder heute nun LEAN – wie es am besten zu machen geht, wurde in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder anhand von Best Practice-Beispielen detailliert und nachvollziehbar beschrieben. Es liegt nahe anzunehmen, daß man nur zu verstehen braucht, was konkret zu tun ist, um das „ausgewählte" Optimierungssystem reibungslos in die eigene Unternehmenspraxis überführen zu können. Offizielle Erfolgsstatistiken zeigen allerdings ernüchternd das Gegenteil auf.

Solange schon, wie „Einführungsprojekte" abgebrochen werden müssen, im Sande verlaufen oder einfach nur ihre Ziele nicht erreichen – solange auch wird über die hierfür verantwortlichen Gründe debattiert. Die Diskussionen darum laufen auf die immergleiche Feststellung zu. Jedes dieser Managementsysteme bedarf einer neuen „Kultur". Da es bis heute nur selten gelungen ist, die Implementierung neuartiger Produktionsansätze erfolgreich, d.h. nachhaltig und selbsttragend zu gestalten, muß zwingend angenommen werden, daß die Art und Weise WIE der Kultur-"wandel" im eigenen Unternehmen angestrebt wird, schlichtweg untauglich ist. Da jedwede Kultur letztendlich durch die „Standard-" Verhaltensweisen der Menschen entsteht, bedeutet der Wandel immer auch Verhaltensänderung.

Warum die tradierten Methoden zur Adaptation von Einstellungen und Verhaltensweisen bislang scheitern mussten, dafür liefert uns heute die Gehirnforschung richtungsweisende Anhaltspunkte. Auch wird mit wirksamen Lösungsansätzen aufgewartet.

03 LEAN LEADERSHIP
FÜHRUNG IN LEAN-KONTEXTEN

Sowohl Mike Rother, als auch Jeffrey K. Liker haben 2009 auf mehreren hundert Seiten ihrer Bücher dargelegt, warum das Toyota-Produktionssystem schlichtweg nicht kopierbar ist. Untrennbar damit verbunden ist z.B. dessen einzigartiges Führungssystem. Zu dem sowohl bestimmte Verhaltensroutinen der Führungskräfte „an sich" zählen, aber auch ein engmaschiges Führungssystem, welches auf die systematische und konsequente Entwicklung dieser selbst abzielt. Der Wandel einer etablierten (westlichen) Organisation hin zu einer Toyota-ähnlichen Führungskultur darf prosaisch als eine Aufgabe angesehen werden, die von Experten als nicht praktikabel angesehen wird. Im Hinblick auf eine LEAN-bezogene Führungswirksamkeit lassen sich dennoch bislang unausgeschöpfte Potentiale erschließen. Auch kurzfristig! Hierzu liegen seit Neuestem wirksame, auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Entwicklungsansätze vor.

04 RESONANT LEADERSHIP
WIE DIE ENTDECKUNG DER SPIELGELNEURONEN DAS WESEN VON LEADERSHIP REVOLUTIONIERT

„Wie bekomme ich meine Mitarbeiter ins Boot?" – lautet die von Führungskräften wohl am häufigsten gestellte Frage. Das sie selbst den größten Anteil an der Verursachung des von ihnen beklagten Problems haben, darauf verweist das renommierte Gallup-Institut bereits seit mehreren Jahren. Die Tatsache, daß die Situation bis heute nicht spürbar verbessert werden konnte, zeugt vom allgemeinen Unverständnis der hier tatsächlich (negativ) wirkenden Mechanismen. Die Entdeckung sog. „Spiegelneuronen" im Gehirn des Menschen durch italienische Neurowissenschaftler, wird nicht nur als eine der bedeutsamsten Entdeckungen der jüngsten Zeit bezeichnet. Sie verschafft uns auch Antworten auf bislang ungeklärte Fragen. Dieser Nervenzelltyp ist nämlich mit „Schuld" daran, wenn Führungskräfteaktivitäten bei den Mitarbeitern nicht die von ihnen intendierte Resonanz erzeugen. Warum das so ist und welche Lösungsansätze sich daraus ergeben, davon handelt dieser Vortrag.

05 INFORMIEREN HILFT ZWAR, NÜTZT ABER NICHTS!

ERKENNTNISSE DER GEHIRNFORSCHUNG FÜR DIE OPTIMIERUNG DER UNTERNEHMENSPRAXIS NUTZEN

Sicher kennen Sie das auch: Für die Ausstattung Ihres Produktionssystems mit modernen Prozessoptimierungstools aus dem Arsenal von TPM-, KVP -oder LEAN-Ansätzen, haben Sie Ihre Mitarbeiter darüber aufgeklärt warum die Entwicklung stattfinden muß, worauf es zukünftig ankommt, wie das Ganze funktioniert und was Sie von Ihren Mitarbeitern (mit und ohne Führungsaufgaben) in diesem Zusammenhang erwarten. Darüber hinaus haben Sie Ziele gesetzt, die notwendigen Strukturen geschaffen, Ressourcen bereit gestellt und Sachkenntnis vermittelnde Schulungen durchgeführt. Und dennoch will der Prozeß nicht so recht zum Laufen kommen. Sobald die Initialaktivitäten beendet sind, verliert die Anschubdynamik immer mehr an Geschwindigkeit. Wird dann nicht „nachgesetzt" und „Druck gemacht", schläft der mit großem Aufwand gestartete Prozeß entweder bald wieder ein – oder er mutiert zu unproduktivem Ballast. Von einem sich selbsttragenden Prozeß kann keine Rede sein. Eine jüngst vom Frauenhofer Institut publizierte Studie zeigte auf, daß bis heute zwar fast alle Unternehmen KVP „eingeführt" haben, aber nur noch 18% das „Tool" intensiv nutzen! Worin liegen die Gründe, daß 82 von 100 KVP-Initiativen schon nach kurzer Zeit wieder Geschichte sind (eine Bilanz, die in ähnlichem Ausmaß auch auf Reengineering-, TPM- und Lean-Aktivitäten zutrifft)?

Zunächst einmal kann man – ganz in Toyota-Manier – „unaufgeregt" feststellen, daß offenbar das, was hierzu üblicherweise getan wird, schlichtweg nur ungenügend wirksam ist. Sowohl die traditionelle Vorgehensweise, als auch der Mittel- und Methodeneinsatz – irgend etwas an ihnen ist nicht funktional. Aber was? Für die Praxis bedeutsame Hinweise liefern uns heute u.a. die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung. Sie zeigen, daß das Informieren und In-Kenntnis-Setzen der Beteiligten zwar notwendig ist, aber eben nicht dazu führt, das das mit ihnen Intendierte auch überdauernd nachgehalten werden kann. Allzu häufig wird nämlich übersehen, daß die angestrebten Prozesseigenschaften, auf denen z.B. ein LEAN-Manufacturing beruht, mit grundsätzlichen Änderungen im Denken und Verhalten der Mitarbeiterschaft verbunden sind. Und kaum einer weiß, daß diejenigen Gehirnstrukturen, die diese Veränderungen funktionell ermöglichen müssen: „… mit Worten per se nicht erreichbar sind!" (G. Roth, 2007). Immerhin wissen wir nun aber auch, wie man es anstellen muß, um diese – auf Informationen nicht reagierenden Funktionseinheiten des Gehirns, dennoch „ins Boot zu holen". Die Lösungen hierfür werden viele überraschen!

06 INVOLVEMENT
DIE ENTDECKUNG EINER PREMIUM-PRODUKTIVITÄTSGRÖßE

Fragt man Führungskräfte, was sie sich von ihren Mitarbeitern am meisten „wünschen", so werden gleichlautend vornehmlich solche Eigenschaften und Merkmale genannt, wie größeres Engagement und mehr Eigeninitiative, positivere Grundeinstellungen, größerer Ideenreichtum, mehr Mut und Offenheit für Neues, größere Sorgfalt und mehr Verantwortung in Bezug auf übernommene Tätigkeiten. Auch erwartet man eine „funktionale" Frustrationsresistenz genauso, wie einen „besseren" Umgang mit Kritik. Zu den Kardinaltugenden des idealen Mitarbeiters zählen vor allem aber dessen Bereitschaft zur Veränderung und seiner Fähigkeit darin, sich (für Neues) begeistern zu können. Wen verwundert es dabei, daß derartige Wunschformulierungen im Alltag vor allem dann geäußert werden, wenn Initiativen zur Umstellung auf moderne Managementsysteme wie TPM oder LEAN-Manufacturing bereits in vollem Gange sind?! Diese, von Führungskräften immer wieder geforderten „Soll-Merkmale" werden ganz offensichtlich schmerzlich vermißt. Deren Fehlen verzögert sowohl den Fortschritt der angestrebten Umstellungsprozesse, als es auch die Verantwortlichen unnötig und über Gebühr persönlich belastet. Die beklagten Unzulänglichkeiten mitarbeiterseits sind zwar nachvollziehbar und verständlich, verstellen allerdings den Blick auf ein anderes, weit entscheidenderes; weil ursächlich verantwortliches Schlüssel-Defizit. Den Mitarbeitern fehlt es an pos. INVOLVEMENT!

Hier begegnen wir einem Begriff des Consumer-Marketings. Er, charakterisiert das individuelle Maß an „innerer Beteiligung" gegenüber einer bestimmten Sache, einem Geschehen oder Ereignis. Involvement liegt vor, wenn sich jemand voll und ganz auf etwas Bestimmtes einläßt. Involvement wird als „bedeutendste Weiche", besser: als die alles entscheidende „Moderatorvariable" für das gewünschte Verhalten des Adressaten angesehen. Fehlendes Involvement ist ursächlich verantwortlich für all das, was Führungskräfte heute spürbar vermissen. Wie aber erzeugt man Involvement bei den Mitarbeitern? Auf jeden Fall ganz anders, als man sich denkt!

07 WIE AKTIVIERT MAN ERFOLGREICHE MITARBEITER
VON DER ENTDECKUNG DES MOTIVATIONSMODULS IM MENSCHLICHEN GEHIRN

So lange es seitens der Unternehmen Bestrebungen gibt, die eigenen Arbeits- und Funktionsweisen an sich stetig ändernde Erfordernisse anzupassen, genausolange schon rätseln Führungskräfte darüber, wie sie ihre Mitarbeiter dafür begeistern können bzw. „ins Boot bekommen". Und seit ungefähr der gleichen Zeit fragen sich Neurophysiologen, was im Gehirn einer Person vorgeht, wenn sie freiwillig und fortgesetzt ganz bestimmte Dinge immer wieder tut. Mit anderen Worten, wie sieht das neurobiologische Korrelat von motiviertem Verhalten aus? In den letzten Jahren konnten hierzu Erkenntnisse gewonnen werden, die sich gerade für die Bedürfnisse moderner Unternehmen als herausragend erweisen werden. So entdeckte man z.B. neuronale Strukturen im menschlichen Gehirn – welche analog eines speziellen Aggregats motiviertes Verhalten generieren. Sind sie aktiv, verhält sich ihr Besitzer motiviert, sind sie nicht in Betrieb, geht im wahrsten Sinne des Wortes gar nichts. Geradezu revolutionär sind allerdings die Einsichten darüber, unter welchen Bedingungen Motivationsschaltkreise an- oder abgeschaltet werden.

08 EINSTELLUNGSÄNDERUNGEN GEWÜNSCHT?
EMOTIONALE REVOLUTIONEN ERFORDERLICH

Egal, welchen Namen das neue Funktionsprinzip bzw. Verfahrenssystem trägt, mit dessen Hilfe für mehr Flexibilität gesorgt, Null-Fehler, Null-Verluste, Null-Ausfälle und Null-Verschwendung gewährleistet werden soll – immer ist mit ihnen der Umstand verbunden, daß sich die Akteure innerhalb dieses Systems anders einbringen müssen, als sie es zuvor gewohnt waren. Vielen Mitarbeitern der Unternehmen fällt dabei allein schon das Erlernen neuer Arbeitstechniken und die Übernahme „fremdartiger" Aufgaben schwer. Und geradezu unmöglich scheint es zu sein, auch noch die gewohnte Arbeitseinstellung an die neuen Erfordernisse anzupassen bzw. von der alten Einstellung abzulassen. Genau hier, bei der Umstellung der Mitarbeiter auf neue Einstellungen, scheinen die Bemühungen der meisten Unternehmen zu scheitern. Und produzieren so das genaue Gegenteil von dem, was sie eigentlich anstreben. Immense Verluste! Gallup beziffert diese auf durchschnittlich 220 Mrd. Euro pro Jahr. Ganz offensichtlich ist noch immer nicht verstanden, wie Einstellungsänderungen zu bewerkstelligen sind. Ist dies überhaupt möglich? Oder unterliegen wir alle einem Wunschdenken, welches jeder realen Grundlage entbehrt? Zuversicht vermittelnde Hinweise zur Lösung der beschriebenen Problematik kamen in den letzten Jahren aus den Reihen der Neurowissenschaften bzw. der Gehirnforschung. Indem sie die für die Einstellungsbildung und -umbildung zuständigen Strukturen des Gehirns identifizierten und deren Funktionsweisen entschlüsselten. Wichtigste Erkenntnis hierbei:

Die individuelle Einstellung eines Menschen ist durchaus wandelbar. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist allerdings etwas, was der Gehirnforscher Gerald Hüther als „emotionale Revolutionen" benannte. Was das im Einzelnen bedeutet und wie man Emotionen zur Revolution anstachelt, dazu wird im Rahmen des Vortrages Auskunft gegeben.

09 PICUP PERFORMANCE
DIE NEUE SCHLÜSSELQUALIFIKATION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Es gibt ein zentrales und bislang ungelöstes Problem. Alle modernen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung sind am gleichen Punkt verwundbar: Wenn die beteiligten Menschen nicht oder nur unzureichend mitspielen. Die hieraus resultierenden Entwicklungshemmnisse sind gravierend. Sie bedeuten Verschwendung par Excellence und sind außerordentlich kostspielig. Vier von zehn Unternehmen erreichen die in Change-Projekten angestrebten Ziele nicht oder nur unzureichend. Ein Drittel der Unternehmen muß die Ergebnisse der bereits durchgeführten Projekte nachbessern und jedes vierte Projekt wird vorzeitig abgebrochen oder versandet in der Umsetzungsphase. Mehr als 70% der Reengineering-Projekte scheitern und nicht mal ein Fünftel aller KVP-Programm-Implantate überlebt die ersten zwei Jahre. An Ursachenzuschreibungen für das Mißlingen an breiter Front herrscht dabei ebensowenig ein Mangel, wie an gleichlautenden Wiederholungen. Allein die positive Wirkung blieb bis dato aus. Wieso das so ist? Vielleicht, weil immer noch nicht verstanden wurde, worin das Wesen der modernen Managementkonzepte tatsächlich besteht. Man kann es drehen und wenden, wie man will. Ob es um die Implementierung von Lean- TQM- oder TPM-Ansätzen geht, zu guter Letzt laufen jegliche Investitionen auf das gleiche Nadelöhr zu. Das Menschen es machen. Und genau an dieser Schnittstelle, dem Übergang vom Gedachten zum Gemachten, gerät der Fluß der meisten Implementierungsinitiativen bereits frühzeitig ins Stocken. Ganz einfach deshalb, weil es offensichtlich sehr vielen Menschen schwer fällt, sich auf neue, d.h. fremdartige und zugleich ungewohnte Denk- und Verhaltensweisen einzulassen. Hier existiert ein immens großer und in jüngster Zeit gar stetig gestiegener Bedarf an Sicherheit und Vertrauen vermittelnden „Signalen“. Niemand und nichts kann dem Einzelnen diese unmittelbarer vermitteln, als die eigene Führungskraft. Allerdings nur unter einer Bedingung: Sie muß über die Qualitäten der PicUp-Performance verfügen. Fehlen deren spezifisch wirksame Anmutungsaspekte, bleiben sämtliche Intentionen ohne die angestrebte Resonanz. Warum das so ist? Dazu liefert seit Jüngstem die Gehirnforschung profunde Einsichten. Erst deren Erkenntnisse führten zur „faßbaren“ Beschreibung derjenigen Merkmale, Kriterien und Maßstäbe, auf denen die Wirkung der PicUp-Performance gesetzmäßig beruht. Welche dies sind, davon weiß der Vortrag zu berichten.

10 INTERAKTION
VERKANNTE (LEAN) ERFOLGSVARIABLE

Mit ihrem Standardwerk „Lean Thinking“ leiteten Womack & Jones eine Trendwende bei der Best-Practice-Darstellung erfolgreicher Produktionssysteme ein. Der gezielt herausgestellte Schwerpunkt ihrer Arbeit galt nun nicht mehr primär technischen Aspekten, wie der detaillierten Werkzeug- und Methodenbeschreibung, sondern nunmehr hauptsächlich den Schlüsselprinzipien zur Anleitung nachhaltigen Lean-Handelns. Sie machten damit unmißverständlich klar, daß „echtes“ LEAN-Manufacturing nicht bedeutet, einfach nur Lean-Tools einzusetzen und anzuwenden. Das volle Potential Lean-intendierter Organisationsformen läßt sich ausschließlich erst unter strikter Berücksichtigung fünf essentieller Handlungsprinzipien erschließen. In diesem Zusammenhang stellen sie explizit weiter heraus, daß ein wesentlicher Unterschied zu traditionellen Produktionssystemen darin besteht, daß Lean-Manufacturing auf einem immens hohen Anteil an Mensch-Mensch-Interaktionen besteht. Und das erfolgreiches Lean Management unabdingbar daran geknüpft ist, daß die Prozesse an diesen „Human-“Schnittstellen in gleichem Maße zum Fließen kommen, wie sie für Informations- und Materialströme innerhalb des Unternehmens dezidiert angestrebt werden. Das es genau daran mangelt, verweisen nicht nur eine Vielzahl seriöser Untersuchungen. Ebenso zeugt die thematische Schwerpunktsetzung der jüngsten Fach-Literatur davon (siehe Rother 2009 sowie Liker & Hoseus, 2009), daß es immense Schwierigkeiten gibt, die Mitarbeiterschaft bei der Umstellung auf LEAN zum sachdienlichen „Mitziehen“ zu bewegen. Heute ist klar, worin die Hauptursache für das zähflüssig anmutende Engagement vieler Beteiligter zu suchen ist. Die Erkenntnisse der multidisziplinär aufgestellten Neurowissenschaften haben unmißverständlich herausgearbeitet: Wenn es Defizite in der Interaktion gibt – sowohl beim Umfang und erst recht in deren Qualität – entstehen riesige Verluste. In der Produktivität, in der Qualität, im Absatz, in der Arbeitsfähigkeit und in der Motivation der Mitarbeiter. Wer diese Tatsache nicht akzeptiert, wird auch niemals den ersten Schritt unternehmen können, um das Ausmaß der Verschwendung bei den Bemühungen minimieren zu können, Lean „einzuführen“. Worin die Defizite bei den Interaktionen bestehen? Auf welchen Mechanismen und Wechselwirkungen diese beruhen? Zu diesen Fragen wartet u.a. die Gehirnforschung mit neuen Einsichten und praxisrelevanten Maßgaben auf.

11 DAS „PRÄ“ IM LEAN-PROZESS

Was würde passieren, wenn ein Autobauer sein neues Modell auf den Markt bringt, ohne daß zuvor die Werbematerialien entworfen und produziert wurden. Ohne das das Heer der Verkäufer die Chance hatte, das neue Modell noch vor dem Kunden in Augenschein nehmen und Probefahren zu können. Ohne sich darauf vorzubereiten, dem Kunden das Neue und vor allem das Bessere an diesem Fahrzeug auch nur ansatzweise souverän darlegen zu können. Man muß selbst kein Autohändler sein, um sich lebhaft ausmalen zu können, daß Produkteinführung und -absatz desaströs verlaufen werden. Was aber lehrt uns dieses „eigenwillige“ Beispiel einer Produkteinführung in Bezug auf die Bemühungen vieler Unternehmen solche Management-Systeme einzuführen, welche LEAN-, TPM- oder KVP-Intentionen verfolgen? Lassen sich hier Gemeinsamkeiten ausmachen oder Parallelen ziehen? Zugegeben – eine rhetorische Frage. Die Gemeinsamkeiten bestehen darin, daß Kunden und Mitarbeiter grundsätzlich gleichartig auf die Art und Weise reagieren, wie sie mit neuen „Angeboten“ bekannt gemacht werden. Fehlendes oder nur behelfsmäßig aufbereitetes Präsentationsmaterial; ein nur provisorisch vorbereiteter „Showroom“ und noch dazu ein von Unvertrautheit mit dem „Produkt“ zeugender Verkäufer – jeder einzelne Aspekt für sich allein gesehen genügt bereits, um als Kunde dem dieserart an ihn herangetragenen neuen Produkt unvermittelt die „kalte Schulter“ zu zeigen. Ob wir einen Menschen als Kunden sehen, oder als Mitarbeiter – auf Ebene neurophysiologischer Vorgänge reagieren beide prinzipiell gleich. Die genetisch determinierte Funktionsweise des Gehirns läßt sich nicht dadurch aushebeln, daß man seinen Träger mit unterschiedlichen Gattungsnamen versieht. Für Implementierungsvorhaben neuartiger Management- oder Produktionssysteme gelten deshalb prinzipiell die gleichen Regeln, Kriterien und Maßstäbe der Vorbereitung, wie sie im Rahmen von Produkteinführungen schon lange zum professionellen Standard gehören. Allergrößte Sorgfalt gilt dabei der lückenlosen Vorbereitung der Repräsentanten des neuen Programms – den Führungskräften, Koordinatoren und Trainern.

Die Akzeptanz des Neuen steht und fällt mit deren Performance.

12 ZUR GRÖßTEN SCHWÄCHE DER DEUTSCHEN

„Vor wem ich wirklich als Konkurrent Angst habe, sind die Deutschen …“, lautet der aus deutscher Sicht erfreuliche erste Teil der Aussage eines von Womack & Jones in Ihrem Hauptwerk „Lean Thinking“ (2004, S. 252) zitierten Toyota-Managers. Der zweite Teil des Zitats allerdings, führt zurück auf den ernüchternden Boden der Wirklichkeit. Ob „nur“ gefühlt oder mit Zahlen faktisch unterlegt. Die Realität zeigt ungeschminkt auf, daß sich insbesondere deutsche Unternehmen sehr schwer damit tun, ihre inneren Funktionsabläufe und Arbeitsprozesse nach Lean-, TPM-, TQM- und/oder KVP-Grundsätzen auszurichten. Solange es derartige Transformationsbestrebungen im deutschen Wirtschaftsraum nun schon gibt, so lange wird auch über die Ursachen für die allseits zu beobachtende zähe Umsetzungsdynamik gemutmaßt. Selbst die als Benchmark für den Rest der Industrie gepriesene Automobilwirtschaft, mit mittlerweile fast 20 Jahren Wissens- und Erfahrungsvorsprung, kann nach zwei Jahrzehnten der LEAN-Praxis immer noch nicht mehr als 5 Prozent ihrer Unternehmen vorweisen, deren Geschäftsprozesse aus LEAN-Sicht als optimal eingeschätzt werden (LEAN Enterprise Studie 2008 von J&M Management Consulting). Auch wenn Offenheit gegenüber Ratschlägen anderer durchaus zum deutschen Kulturgut zu zählen ist, scheinen die Zuhörenden regelmäßig auf einem Ohr taub zu sein. Bzw. „auf Durchgang zu schalten“. Denn sonst würde es niemand versäumt haben, auf den zweiten Teil des Eingangs angeführten Zitats umgehend zu reagieren: *„… wenn sie jemals lernen würden, wie sie miteinander reden sollen.“* Gleichlautend dazu weisen Womack & Jones auch selbst darauf hin, daß die „Kommunikation schon immer eine Hauptschwäche der Deutschen gewesen ist“! Ein offensichtlich altbekanntes Phänomen, welches von den Experten dezidiert als größtes Hemmnis auf dem Weg zu „echter“ LEAN-Performance angesehen wird.

Aber Vorsicht! Es geht hier nicht darum, ein wenig mehr und konsequenter zu informieren, als bislang vielleicht üblich. Auch meint es nicht das Schaffen von weiteren Reglements für noch systematischere Kommunikation. Die Kernaussage des Eingangszitats bezieht sich zuallererst auf die Art und Weise WIE in deutschen Unternehmen üblicherweise miteinander „geredet“ wird. Und zwar von Angesicht zu Angesicht! „Der Ton macht die Musik!“, vermittelt eine zwar erste, aber auch nur vage Vorstellung darüber, worum es hierbei grundsätzlich geht. Eingedenk der essentiellen Bedeutung gerade dieser Seite des Prozessgeschehens, bemühen sich viele deutsche Unternehmen schon seit längerem mittels verschiedenster Maßnahmen und Aktivitäten um die Verbesserung der Situation. Allein die Erfolge blieben aus. Warum die bisherigen Methoden und Maßnahmen gar nicht funktionieren konnten, dazu machen seit Jüngstem insbesondere die Neurowissenschaften profunde Aussagen. Mit Hilfe neuester Technologien konnten diejenigen Mechanismen sichtbar gemacht werden, auf denen im LEAN-Sinne „richtige“ Kommunikation beruht. Wenn die Werker und Ingenieure entsprechend „miteinander reden“ lernen würden, könnten die deutschen Firmen bei ihrem Streben nach Perfektion kontinuierliche und radikale Verbesserungsmaßnahmen durchführen und das besser machen, als irgend jemand anderes in der Welt. So wie unser Manager von Toyota es befürchtet.

HUMAN SCIENCE
COMMUNICATIONS

Michael Janke
Gründer der hsc group

Die hsc group ist seit 2001 eine der führenden Institutionen bei der Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse im deutschsprachigen Raum.

Ihre Leistungen dienen den komplexen Ansprüchen dynamischer Unternehmen genauso, wie sie den spezifischen und operativen Erfordernissen ihrer Führungskräfte und Leistungsträger im Detail zugute kommen.

Erbracht wird der Wissens- und Knowhow-Transfer sowohl in Form von Vorträgen, Trainings und Workshops, als auch beratend, entwickelnd und begleitend.

Besonders spezialisiert ist die Gruppe auf die Ein- und Durchführung von Optimierungsprogrammen, wie LEAN, TPM, KVP, etc...!

Im Fokus hierbei steht vor allem die gezielt individuell angelegte Entwicklung von Führungskräften und spezifischen Funktionsträgern hinsichtlich ihrer Fähigkeiten Neues sowohl effizient, vor allem aber begeisternd und inspirierend zu vermitteln. Besonderes Augenmerk liegt deshalb auf Stärkung und Optimierung der persönlichen PicUp-Competence: dem essentiellen Vermögen positives Involvement zu generieren.

human science communications – Der Name ist Programm!
Inhalte und Methoden basieren auf aktuellen wissenschaftlichen Fakten; mit besonderem Akzent auf den Erkenntnissen der neuen Leitwissenschaft des 21. Jahrhunderts – NeuroScience & Brain Science.

hsc group
human science communications
GF Michael Janke
Rheingau Str. 32
D-68528 Ladenburg

Telefon +49-6203-843 8 900
Fax +49-6203-843 8 901
Mobil +49-179-493 23 67
michael.janke@hsc-group.de
www.hsc-group.de