

Main Focus

07

Lean & Culture

CONTENTS Methods: No Kaizen without Zen? / Apropos: W. Jäger and P. J. Kohtes: Zen@Work; I. Sparrer: Miracle, Solution and System; D. M. Lambert: Building High Performance Business Relationships / Methods: Systemic organisational constellation; How customers become partners / Workshops: Corporate culture can be changed

d Prof. Dr. Arnold Weissman und Dr.-Ing. Anja Huppertz im Gespräch. Über Führungskulturschocks, Resilienz, strategische Weite und menschliche Nähe.

Was ist Unternehmenskultur?

Prof. Arnold Weissman: Aus meiner Sicht ist die Unternehmenskultur die Summe der Selbstverständlichkeiten eines Unternehmens. Also das, was normal ist, was jeden Tag stattfindet und gelebt wird.

Dr.-Ing. Anja Huppertz: So sehe ich das auch. Kultur ist das, was auf den Gängen im Unternehmensalltag passiert. Und sie wird geprägt vom Verhalten der wertgebenden Persönlichkeiten. Besonders wichtig ist, wie Führungskräfte sich in Konfliktsituationen verhalten, wie sie mit sich selbst, miteinander und mit den Kunden umgehen.

Wie sieht es mit den Werten speziell in Familienunternehmen aus?

Weissman: Die eigentümergeleiteten Unternehmen, also die Familienunternehmen, können nachhaltig arbeiten und wirken. Sie brauchen nicht in Fünf-Jahres-Verträgen zu denken oder in durchschnittlicher DAX-Verweildauer. Auf der Ebene der weichen Faktoren – Kultur, Marke, Identität – haben sie die unglaubliche Chance, Kontinuität zu leben und so einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

Kapitalmarktgetriebenen Unternehmen werden die Gesetze des Kapitalmarkts aufoktroiert: Shareholder Value und Kurzfristigkeit prägen die Kultur. Dagegen kann weder ein CEO noch der „einfache“ Mitarbeiter etwas machen.

In Familienunternehmen sind Werte wie Unabhängigkeit viel wichtiger. Dort spielt auch der Kunde eine andere Rolle. Er ist nicht Mittel zum Zweck, sondern Zweck.

Wie ist das in Ihrem Familienunternehmen, Frau Huppertz?

Huppertz: Es geht um Kontinuität und Kompetenz. Zu unseren Kunden zählen viele Konzerne. Und als wesentlichen Unterschied in der Unternehmensorganisation spüren wir: Vor allem unsere Führungskräfte machen ihren Job zum Teil schon sehr lange. Sie bringen eine echte, gewachsene Kompetenz ein, die es in Konzernen oft nicht mehr gibt. Zweiter Punkt: Es ist immer völlig klar, dass wir als Familienunternehmen überleben müssen. Wenn wir kein Geld verdienen, haben wir ein Problem. Das Gefühl der Verantwortung für den Erhalt des Unternehmens ist deshalb ausgeprägter und letztlich lebensnotwendig.

Sie sind dabei, eine ganz eigene Unternehmenskultur – mit Integration japanischer Prinzipien – zu entwickeln. Wie adaptiert man ein System, das aus einer anderen Kultur kommt?

Huppertz: Indem man die Prinzipien versteht, statt Methoden zu kopieren, und den gesunden Menschenverstand einsetzt. Lean ist nichts Kompliziertes, sondern ganz einfach: Erzeuge den Fluss, erkenne Verschwendung, vermeide Verschwendung.



„DAS VERHALTEN DER WERTGEBENDEN PERSÖNLICHKEITEN IM UNTERNEHMEN IST DAS, WAS DIE KULTUR PRÄGT.“

Dr.-Ing. Anja Huppertz

Es geht darum, „sehen zu lernen“, durchs Lager und durch die Werkstatt zu gehen und „Muda“ zu erkennen; und dieses dann systematisch zu beseitigen, Schritt für Schritt.

Außerdem waren wir uns von Anfang an im Klaren darüber, wie wichtig Führungskräfte sind: Sie müssen sich im Sinne einer lernenden Organisation wirklich weiterentwickeln, Vorbilder sein, sokratisch führen, ihren Mitarbeitern helfen, besser zu werden, und sich selber zurücknehmen.

Der Kerngedanke ist also...

Huppertz: ... Lean als geführter Verbesserungsprozess. Die Führungskräfte sind der Motor. Sie müssen dieses Prinzip verstehen und im Unternehmen leben – in jedem Unternehmen auf eine ganz eigene Weise. Dann entsteht ein eigener Weg wie „Lean made in Germany“.

Weissman: Ich halte es für zukunfts wichtig, dass Unternehmen den Mut haben, das Bewusstsein für Ideen wie Lean zu stärken. Ich kann jemanden quälen und ihm immer wieder sagen: Achte auf Verschwendung. Das hört er, wird es aber nicht verinnerlichen. Erst in dem Moment, da ihm Lean mit seinen Wirkungen auf Menschen und Prozesse wirklich bewusst wird, ändert sich seine Einstellung. Und erst wenn sich die Einstellung ändert, ändert sich das Verhalten.

Huppertz: Das ist der Punkt. Wir müssen das Bewusstsein des Einzelnen erreichen und ggf. verändern – dann verändert sich auch das Bewusstsein des ganzen Unternehmens. Ich muss also fragen, und das kann ziemlich unangenehm sein: Wie verhalten sich meine Führungskräfte eigentlich? Leben sie Lean?

Weissman: Man muss nüchtern sehen, dass die alten Systeme für die neue Geschwindigkeit der Veränderungen nicht geeignet sind. Und dadurch scheitern die Menschen. Sie verfolgen ihre linearen Ziele und produzieren ihren eigenen Burnout.

Huppertz hat eine Art Labor für kontinuierliche Verbesserung eingerichtet, Das Log Lab. Was passiert da?

Huppertz: Wir experimentieren viel und interdisziplinär, indem wir Bausteine aus anderen Bereichen in unseren Unternehmenskontext integrieren. Die Organisationsaufstellung z. B. kommt aus der Familientherapie. Auf Organisationen angewandt, kann das Prinzip der Aufstellung eine hervorragende Analyse- und Beobachtungsmethode sein. Man beobachtet die Kräfte in einem System, kann die Beziehungen klarer erfassen und bekommt eine Idee davon, wie das System sich in einen besseren Zustand entwickeln könnte.

Kennen Sie solche Entwicklungseinheiten auch aus anderen Familienunternehmen?

Weissman: Ja, aus Unternehmen, die sich über Innovation als Kernkompetenz definieren. Diese Unternehmen akzeptieren, dass Chaos Schöpfung aus dem Durcheinander bedeutet, und setzen auf systemische Organisationsentwicklung.

In diesem Sinne: Was wir aus den Naturwissenschaften als Vorbild bei der Entwicklung von Unternehmen momentan transferieren, ist der Begriff „Resilienz“ (= Widerstandsfähigkeit von Systemen). Wir haben im letzten Jahr gesehen, dass manche Unternehmen die Krise gut weggesteckt haben. Weil sie resilienter sind – eine andere innere Struktur und einen anderen inneren Halt mit mehr Fehler- und Experimentierfreude haben. Ich bin überzeugt: Solche Unternehmen werden auch in Zukunft besser Krisen meistern.

Noch mal zu den Führungskräften: Wie lernen die, Lean zu führen?

Huppertz: Wir sind gerade dabei, die Wurzeln von Lean, also die Kultur, genauer zu betrachten. Wieso hat Lean eigentlich ursprünglich bei Toyota in Japan funktioniert? Was für Möglichkeiten bietet Lean den Menschen? Da landet man

relativ schnell in der Kultur des Zen. Eiji Toyoda selber hat seine Unternehmensvision von „Autos in Echtzeit“ mit einem Zen-Meister entwickelt. Es war bis vor wenigen Jahren üblich, dass japanische Führungskräfte wochenlang gemeinsam in Zen-Klöstern meditierten, mit den nachgewiesenen positiven Wirkungen: mehr persönliche Kraft, Klarheit und Disziplin. Wenn unsere Führungskräfte in einem solchen Zustand sind, können auch sie „Lean“ führen.

Wie fördert man visionäres Denken?

Huppertz: Wir bieten unseren Führungskräften ganz konkret Zen-Meditation und Coaching an.

Weissman: Das finde ich stark, sich Wissen aus anderen Kulturen zu erschließen und dann zu fragen: Wie kann ich dieses Wissen, das Lean oder Zen oder Kanban heißt, nutzen, um meine Unternehmensidentität zu stärken?

Sind die Führungskräfte offen dafür?

Huppertz: Erst einmal natürlich nicht. Aber unsere Führungskräfte haben sich schließlich auf das Experiment eingelassen. Wenn zu viel Stress und Druck im Tagesgeschäft sind, muss man entschleunigen, herunterkommen, dem Prinzip „weniger ist mehr“ folgen – und zeitnah, klar und richtig priorisieren. Die Stimmung ist jetzt anders, konzentrierter und klarer. Viele meditieren täglich in unseren Zentos.

Zeit und Bewusstsein für Neues, für Experimente sind so wichtig. Wir lernen als Organisation nur, wenn wir dies durchleben, probieren, Erfolg haben, scheitern, neu probieren. Dann wachsen wir.

Weissman: Das entspricht voll meinem Grundverständnis von Führung.

Wie definieren Sie denn eigentlich Führung?

Weissman: Ich habe eine etwas eigenwillige Definition. Für mich heißt führen: andere emporheben.

Das dürfte in einigen Unternehmen Kulturschocks auslösen...

Weissman: Natürlich. Wenn Sie Führungskräften ihre Leistungskontrolle-Tools wegnehmen, erleiden sie einen Kulturschock. Sie sind auf Kontrolle sozialisiert, haben das 20 Jahre gelernt. Und jetzt kommen wir und sagen: Du brauchst keine Instrumente, du bist die Führung. Dann sind die erst mal hilflos. Deswegen ist es eine Grundsatzentscheidung für ein Unternehmen, in welche Richtung der Führungskultur es geht. Wenn es aus Überzeugung den Weg der neuen Kultur geht, weil es ein Bewusstsein für Chaos, Kreativität und Systemik hat oder entwickeln will, dann ist das irreversibel. Das ist keine Modeentscheidung.

Eine scheinbar triviale Schlussfrage: Warum ist Unternehmenskultur so wichtig?

Weissman: Es ist ein ökonomisches Grundgesetz, dass austauschbare Leistungen zu einer negativen Rendite führen. Und immer mehr Unternehmen erkennen die Unterschiede auf der Ebene von Kultur, Identität und Marke.

Ein neues Produkt bringt möglicherweise ein Jahr oder zwei Jahre Fortschritt, eine neue Technologie vielleicht drei Jahre. Die Unternehmenskultur zu entwickeln, ist ein zeitlich unbefristeter Prozess. Aber der Vorteil, den man daraus ziehen kann, ist ebenso unbefristet.

Huppertz: Eine gute Unternehmenskultur ist meiner Meinung nach schlicht überlebensnotwendig!

Weissman: Ich denke, dass auf Dauer nur Systeme mit einer starken Kultur überleben können. Was ich Unternehmen wünsche, sind zwei unterschiedliche Entfernungsangaben. Ich bezeichne sie als: ‚strategisch weit und menschlich nah‘.

Frau Huppertz, Herr Weissman, besten Dank für das Gespräch.

e Lean & Culture

Prof. Dr. Arnold Weissman and Dr.-Ing. Anja Huppertz discuss management culture shocks, resilience, strategic scope and personal closeness.

What is corporate culture?

Prof. Arnold Weissman: As I see it, corporate culture is made up of all of the ins and outs of a company, that is to say those normal things that happen every day.

Dr.-Ing. Anja Huppertz: Yes, that's how I see it too. Culture is what happens in the corridors on an everyday basis in a company. And it is defined by the behaviour of those people who are the main mental leaders. How leaders behave in a conflict is especially important, how they deal with themselves, with each other and with customers.

How about the values specific to family-owned companies?

Weissman: Owner-managed companies, that is to say family-owned companies, are able to operate sustainably. They don't need to think in five-year contracts or in average DAX stock exchange cycles. With regards to soft factors – culture, brand, identity – they have the excellent benefit of having continuity which allows them to establish a competitive advantage. The laws of the capital market are imposed on market-driven companies: the culture is defined by shareholder values and short-termism. Neither the CEO nor a “simple” employee can change that. In family-owned companies, values such as independence are much more important. The customer also has a different role in those companies. They are not the means to an end, they are the end.

Mrs Huppertz, what is it like in your family-owned company?

Huppertz: We focus on continuity and competence. Many of our customers are large corporations. A huge difference in the organisation of our company is the fact that most of our managers have been doing their jobs for a long time now. They have true, established experience whereas in larger corporations job rotation is common. Secondly, it is always completely clear that we have to survive as a family-owned company. If we don't make any money, we have a problem. The feeling of responsibility for ensuring the profitability of the company is therefore even stronger and much more evident for everybody.

You are in the process of developing a corporate culture derived from a Japanese example. How do you adapt a system from a completely different culture?

Huppertz: You have to understand the principles and not just copy the tools, as well as starting to think about our own culture. Lean isn't complicated, but actually rather simple: create the flow, identify and eliminate waste.

The key is “learning to see”, to go to the shopfloor and identify “Muda”; and to then systematically eliminate it, step by step. Furthermore, it was completely clear to us right from the beginning that the leaders are the key. They really have to develop a learning organisation, they have to be role models, lead so-cratich, help their employees to improve, and empower others, be coaches.

So the key principle is...

Huppertz: ... Lean is a guided improvement process. Managers are the motor. They have to understand these principles and live them in the company, in a different way in each company. Then a unique culture such as “Lean made in Germany” evolves.

Weissman: I think it's essential for the future that companies have the courage to be more open to ideas such as Lean. I could torture someone and tell them over and over again: beware of waste. They hear it, but do not really take it in. Only once they are really aware of the effects of Lean on people and processes does their attitude change. And their behaviour only changes once their attitude has changed.

Huppertz: That's the point. We have to reach the consciousness of individuals and where necessary we have to change it – then the culture of the entire company changes. Therefore I have to ask the at times rather awkward questions: how do my managers actually behave? Do they themselves live Lean?

Weissman: You just have to accept that the old systems are simply no longer suited to the new speed of business. And that's where people fail. They pursue their linear objectives and cause their own burnout.



„FÜR MICH HEISST FÜHREN: ANDERE EMPORHEBEN.“

Prof. Dr. Arnold Weissman

Huppertz has its own kind of Continuous Improvement Process laboratory, the Log Lab. What goes on there?

Huppertz: We do a lot of interdisciplinary research and experiment with methods from totally different fields. For example, organisational constellation is borrowed from family therapy. When applied to organisations, the principle of constellation can be an outstanding method of analysis. You observe the forces in a system, can assess relationships more clearly and get an idea of how the system could develop into something better.

Are you also familiar with such development methods being used in other family-owned companies?

Weissman: Yes, in companies that consider innovation to be their core competence. These companies accept the fact that chaos means creation out of disorder and then put their trust in systemic organisational development. On that subject: we are currently in the process of introducing the term “resilience” (= *resistance of systems*), a term borrowed from the science world, as a paradigm for organisational development. Over the past year we have seen that some companies dealt with the crisis well, thanks to the fact that they are more resilient and have a different internal structure and a different internal outlook with more willingness to experiment and learn from their mistakes. I am convinced that those kinds of companies will also overcome crises better in the future.

To come back again to managers: how do they learn to use Lean?

Huppertz: We are currently in the process of looking at the roots of Lean, that is to say the culture, more closely. Why did Lean actually work originally at Toyota in Japan? What possibilities does Lean offer people? That brings you

pretty quickly to the culture of Zen. Eiji Toyoda himself developed his “cars in real time” business vision together with a Zen master. Until a few years ago, it was common for Japanese managers to meditate together for weeks in Zen monasteries, and this had proven positive effects: more personal power, clarity and discipline. If our managers are in that state of mind, they can also lead in a “Lean” way.

How can you promote visionary thinking?

Huppertz: We offer our managers Zen meditation and coaching.

Weissman: I think it’s great to learn about other cultures and then ask yourself: how can I use this knowledge, be it Lean or Zen or Kanban, to strengthen my corporate identity?

Are managers open to that?

Huppertz: At first they are not of course. Our managers did however finally come round to the idea and took part in the experiment. If there is too much stress and pressure in your daily business, you have to slow down, unwind, and follow the principle of “less is more”, whilst clearly, correctly and promptly setting priorities. The atmosphere then changes, it is more focussed and clear. Lots of people meditate on a daily basis in our Zentos. Time and awareness for innovation and experiments is so important. We can only learn as an organisation if we live through it, try things out, are successful, fail, try again. Then we can grow.

Weissman: That is precisely my fundamental understanding of management.

How exactly do you define management then?

Weissman: I have my own personal definition. For me, management is about ‘elevating others’.

That can surely lead to culture shocks in some companies...

Weissman: Of course. If you take away your managers’ performance control tools, they suffer a culture shock. They are programmed to control, they’ve learnt to do so for 20 years. And then we come along and say: you don’t need any instruments, you are the manager. At first they are helpless. Therefore, it is a fundamental decision for a company as to in which direction it moves its management culture. If they are convinced by the new culture path because they have or wish to develop an understanding of chaos, creativity and systemic, then it is irreversible. It isn’t just a decision to follow the trends.

A somewhat trivial final question: why is corporate culture so important?

Weissman: It is a basic economic rule that replaceable services lead to a negative turnover. And increasing numbers of companies are recognising the difference on the level of culture, identity and brand. A new product possibly provides one or two years progress, a new technology perhaps three years. The development of corporate culture is a timeless process. However, the advantage that can be gained from doing so is also timeless.

Huppertz: Good corporate culture is quite simply essential to survival in my opinion.

Weissman: I believe that only systems that have a strong culture can survive on the long run. What I look for in a company are two different distance-related things. I call them: “strategically distanced yet personally close”.

Mrs Huppertz, Mr Weissman, many thanks for the interview.

Methods

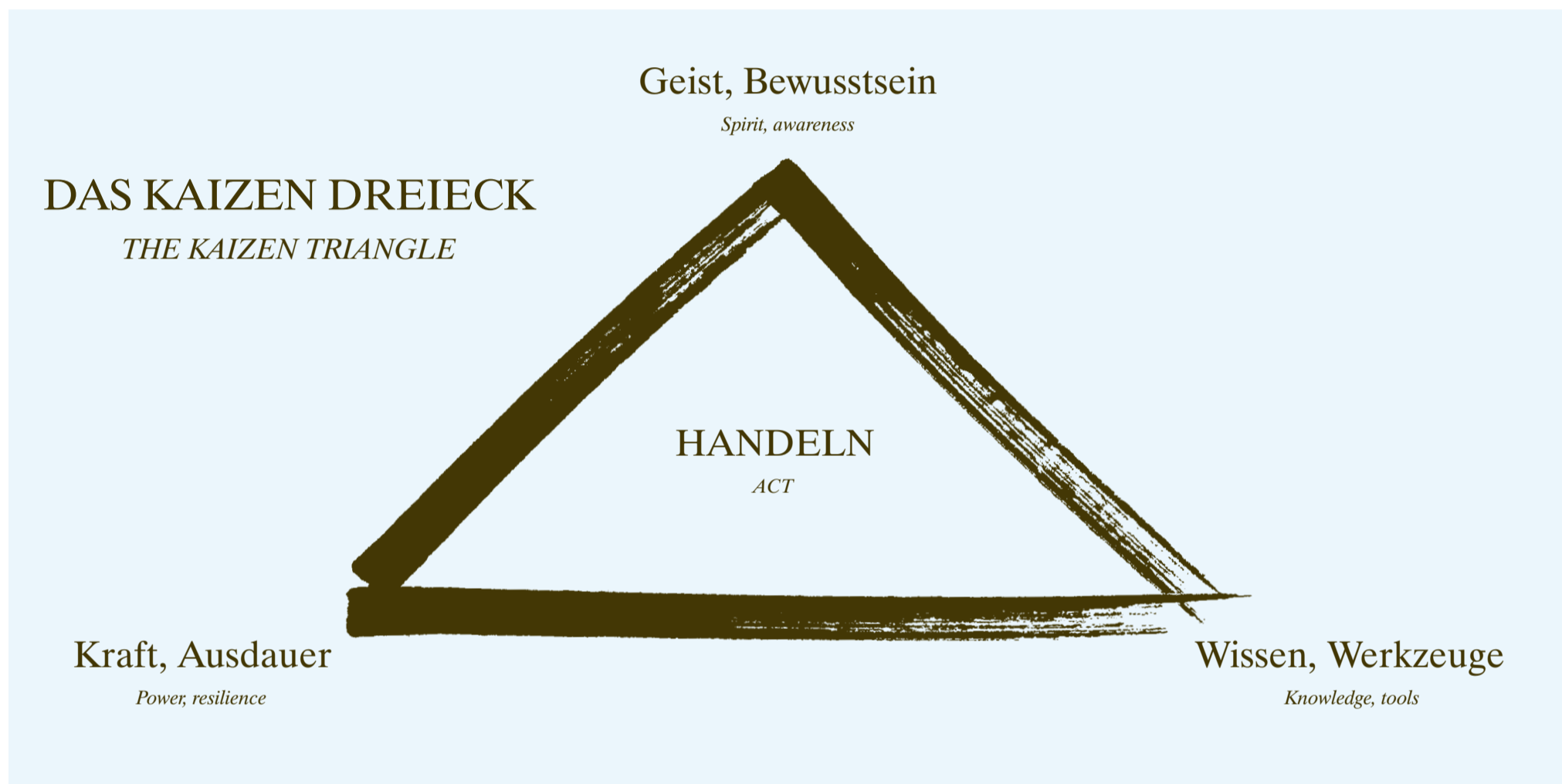
Ohne Zen kein Kaizen?

„WILLST DU EINE GUTE ERNTE, SÄE SAMEN.

WILLST DU ZEHN JAHRE GUTE ERNTE, PFLANZE BÄUME.

WILLST DU HUNDERT JAHRE GUTE ERNTE, BILDE MENSCHEN AUS.“

(Chinesisches Sprichwort)



© Zen Leadership School

d Von Dr. Constanze Hofstaetter

Kaizen ist heute in unserer Wirtschaft ein fester Begriff. Er wurde unter dem Namen Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in vielen Unternehmen eingeführt. Wir verbinden damit Stichworte wie Perfektionierung des betrieblichen Vorschlagswesens, mitarbeiterorientierte Führung, Prozessorientierung und die Einführung eines Produktionsmanagements.

Bekanntermaßen hat Japan mit Kaizen seinen beispiellosen Aufschwung zur Wirtschaftsmacht seit den 50er Jahren erreicht; ebenso bekanntermaßen auch befindet sich das Land seit Anfang der 90er Jahre in einer wirtschaftlichen Rezession, während im Westen Kaizen erfolgreich in die Wirtschaft integriert wird.

Was aber ist die Grundlage für diesen Erfolg, was sind die Gründe für den Niedergang? Um das zu verstehen, muss man zuerst die eigentlichen Hintergründe des Kaizen in Japan betrachten. Kai bedeutet Veränderung, Wandel; Zen bedeutet zum Besseren. Kaizen ist in der japanischen Praxis vor allem die Philosophie der „ewigen Veränderung.“ Jenseits der funktionalen Managementtechnik, als die es im Westen oft (miss)verstanden wird, ist Kaizen ein tief in der japanischen Kultur verankertes Wertesystem. Ein System, das maßgeblich vom zentralen Einfluss des Zen in Japan bestimmt wurde. Zentrale Aspekte des Kaizen haben hier ihren Ursprung.

Als das Zen im 12. Jahrhundert über Indien und China nach Japan kam, traf es auf ein Land im Bürgerkrieg. In dieser Situ-

ation war es vor allem die Kriegerkaste der Samurai, die das Potenzial dieses mentalen Trainings erkannte und nutzte. Und eben dieses Potenzial führte zu der Rückbesinnung auf die Werte des Zen in der historischen Krise Japans nach dem Zweiten Weltkrieg. Wirtschaftslenker wie Eiji Toyoda, der Direktor von Toyota, oder Akio Morita, der legendäre Gründer von Sony, trainierten bis ins hohe Alter im Zen-Kloster, und ganze Führungsriegen folgten ihnen über Jahrzehnte hinweg – bis dieser Bezug zunehmend verloren ging und sich die folgenden Generationen am Westen orientierten.

Was die Begründer des Kaizen in den Zen-Klöstern lernten, war keine neue Managementtechnik. Auch die Samurai-Kämpfer lernten von ihren Zen-Meistern nicht die Technik des Schwertkampfes.

Zen lehrt vielmehr die Konzentration, die Fokussierung auf das Wesentliche, die Verbindung mit der eigenen Mitte. Aus dieser Mitte heraus entstehen innere Kraft und Orientierung. Seijaku heißt diese Kultur der Stille und Sammlung, verbunden mit Offenheit und der Fähigkeit, das Potenzial des Augenblicks zu erfassen. Und aus dieser Sammlung und Konzentration heraus folgt die Fähigkeit zu dynamischem, zielgerichtetem Handeln.

Bezogen auf heutige Anforderungen in Unternehmen erkennen wir diese Kultur in Werten wie Konzentration auf Ziele und Kernkompetenzen, Konsequenz in der Umsetzung, Ko-

operation und Problemlösungsfähigkeit im Team, kontinuierliche Verbesserung, Kommunikation, Innovationsfreude und Einfachheit. Gerade dieser letzte Punkt bietet einen zentralen Schlüssel für den seit 2.500 Jahren bewährten Erfolg des Zen: Die Reduzierung auf das Wesentliche. Einfachheit bedeutet nicht „leicht“ oder „oberflächlich“ oder „unverantwortlich“ zu sein, ganz im Gegenteil. Man versteht Einfachheit als die Fähigkeit, das Wesentliche zu erkennen, Komplexität zu durchschauen und die Ursachen für Probleme zu erkennen. Hierin liegt auch der Schlüssel für die innere Ruhe und Gelassenheit, die sich mit dem Zen-Training entwickelt und uns mitten im Alltagsgeschäft entspannt und erfolgreich zugleich sein lässt.

Das Zen-Training im europäischen Daishin-Zen, dem einzigen anerkannten europäischen Zen-Orden mit Zen-Unternehmer Helmut Rümke und Zen-Meister Hinnerk Polenski, transportiert die Essenz des japanischen Zen in den modernen Führungsalltag.

Auch die Huppertz Group gibt Führungskräften die Möglichkeit, diese Methode kennen zu lernen, um sie beruflich und privat anwenden zu können.

Die gesamte Geschäftsleitung von Huppertz lebt Zen bereits. Dr.-Ing. Anja Huppertz bestätigt: „Überall lernen wir unter hohem Druck das ‚Höher, Schneller, Weiter‘. Zazen dagegen, die tägliche Übung der Stille, ist das Gegenteil davon: Ruhe, Klarheit, Wahrheit und Konzentration auf das Wesentliche.“

e No Kaizen without Zen?

*"If you want one year of prosperity, grow grain.
If you want ten years of prosperity, grow trees.
If you want a hundred years of prosperity, grow people."*

(Chinese proverb)

Kaizen has become a fixed term in the production world. It was introduced in many companies as Continuous Improvement Process. We link that term with keywords such as optimisation of the employee suggestion system, employee oriented leadership, process orientation and the introduction of a production system with Lean principles.

As is well known, Japan's unprecedented economic boom in the 50s, turning the country into an economic world power, was achieved with Kaizen. It is also a well-known fact that the country has been in economic recession since the early 90s, whilst in the West, Kaizen was being successfully integrated into industrial production.

So what is the basis for this success and what are the reasons for its demise? To understand that, we first have to consider the actual background of Kaizen in Japan. "Kai" means change and "Zen" means for the better. In Japanese practice, Kaizen is in principle the philosophy of "eternal change". Much more than a functional management technique, as it is often (mis)understood in the West, Kaizen is a deep-rooted value system in Japanese culture. It is a system that is to a great extent governed by the central influence of Zen in Japan. It is here that the primary aspects of Kaizen originate.

When Zen made its way from India, across China, to Japan, it found a country in the midst of civil war. In this situation, it was predominantly the Samurai warrior caste who recognised and used the potential of this mental training method. And it was

this very potential that led to the return to the values of Zen during Japan's historic crisis following World War 2. Business leaders such as Eiji Toyoda, president of Toyota, or Akio Morita, the legendary founder of Sony, trained in Zen monasteries throughout their lives. Whole hosts of managers followed their lead for decades thereafter until subsequent generations began aligning themselves more and more with Western values and lost this connection.

What the founders of Kaizen learned in the Zen monasteries was no new management technique. Nor did the Samurai warriors learn the technique of sword fighting from their Zen masters.

Zen is much more about concentration, about focussing on the most important things, and the connection to one's own centre. This centre is the source of inner power and alignment. This calm and collected culture is called Seijaku and is connected with openness and the ability to capture the potential of the moment. And the result of this collected concentration is the ability to behave in a dynamic and precise manner.

In relation to modern requirements in business, we see this culture in values such as concentration on goals and core competences, consistency in implementation, cooperation and the ability to solve problems as a team, continuous improvement, communication, the spirit of innovation and simplicity. This last aspect in particular is one of the primary reasons for Zen's long-standing success for over 2,500 years: reduction to the essence. Simplicity does not imply being "easy", "superficial" or "irresponsible". On the contrary, simplicity is perceived as the ability to recognise that which is essential, to see through complexity and to identify the causes of a problem. Herein lies the key to inner calm and composure that is developed by Zen training and at the same time helps us to stay relaxed and successful in everyday life.

Zen training involved in European Daishin Zen, the only recognised European Zen order, with Zen entrepreneur Helmut

Rümke and Zen master Hinnerk Polenski, transfers the essence of Japanese Zen to the daily life of modern management. The Huppertz Group offers managers the opportunity to learn these methods and employ them in their careers as well as their private lives.

The entire Huppertz management team already lives by the principles of Zen. Dr.-Ing. Anja Huppertz confirms: "We learn the 'higher, faster, further' principles everywhere under high pressure. Zazen, the daily practice of silence, is however exactly the opposite: tranquility, clarity, truth and concentration on what is important."



Hinnerk Polenski und Helmut Rümke trainieren Führungskräfte in der Zen Leadership School.
Hinnerk Polenski and Helmut Rümke train leaders at the Zen Leadership School.

Apropos

Lesenswertes zum Thema Lean & Culture



d ZEN@WORK – MANAGER UND MEDITATION: EINZIGARTIGE ERFAHRUNGSBERICHTE AUS DER FÜHRUNGETAGE

*Willigis Jäger und Paul J. Kohtes (Hrsg.),
Michael Campo (Fotograf) Kamphausen (März 2009)
ISBN-10: 3899011716*

Bisherige Formen der Führung, die auf Macht und Kontrolle basieren, sind längst nicht mehr effektiv. Erfahrene Führungskräfte nutzen die Meditation und die Kraft des Zen als Weg, nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern das große Ganze in den Mittelpunkt zu stellen. Die spannenden Erfahrungsberichte zeigen, wie man berufliche Effizienz und persönliche Entfaltung nachhaltig erfolgreich miteinander in Einklang bringen kann.

e ZEN@WORK – MANAGERS AND MEDITATION

*Willigis Jäger and Paul J. Kohtes (Editors),
Michael Campo (Photographer)
Kamphausen (März 2009)
ISBN-10: 3899011716*

Management styles of the past that were based on power and control have long since become ineffective. Experienced managers use meditation and the power of Zen as a way of focussing not only on their own needs but on the big picture. The fascinating testimonials show how efficiency at work and personal development can be successfully and sustainably aligned. (Only available in German.)

d WUNDER, LÖSUNG UND SYSTEM: LÖSUNGSFOKUSIERTE SYSTEMISCHE STRUKTURAUFSTELLUNGEN FÜR THERAPIE UND ORGANISATIONSBERATUNG

*Insa Sparrer Carl-Auer-Systeme,
5. Auflage (Juni 2009)
ISBN-10: 3896704583*

Wunder geschehen, wenn man bereit ist für neue Lösungen. Wie wir diese Lösungen finden, mit ihnen in Kontakt treten und sie erleben, zeigt uns die Lektüre dieses Buches.

Die Autorin kombiniert die Aufstellungsmethode mit einem lösungsorientierten Ansatz zu einer neuen Form der Aufstellungsarbeit – der lösungsfokussierten systemischen Strukturaufstellungen. Lesen Sie, wie unerwartete Veränderungen während einer Aufstellung in den Alltag integriert werden können. In einer Sprache, die jedermann versteht.

e MIRACLE, SOLUTION AND SYSTEM. SOLUTION-FOCUSED SYSTEMIC STRUCTURAL CONSTELLATIONS FOR THERAPY AND ORGANISATIONAL CHANGE

*Insa Sparrer, Translated by Samuel Onn
Solutions Books (September 2007)
ISBN-10: 0954974956*

Miracles happen when you are open for new solutions. This book shows the reader how to find these solutions and how to

engage with and experience them. The author combines the constellation method with a solution-oriented approach to create a new constellation technique – solution-focussed systemic structure constellations. Read about how unexpected changes can be integrated into daily life during a constellation. It is written in an easy-to-understand manner.

d 3-TYPEN-PARTNERSCHAFTSKONZEPT: PARTNERSCHAFTEN IN DER SUPPLY CHAIN ENTWICKELN UND IMPLEMENTIEREN

*Jens Kohagen (Oktober 2009)
ISBN-10: 3000290885*

Das von Professor D. M. Lambert entwickelte Partnerschaftskonzept für Unternehmen in der Supply Chain liegt jetzt in deutscher Fassung vor. Es beschreibt detailliert, wie Unternehmen, die als Hersteller, Logistikdienstleister oder Händler zusammenarbeiten, in einem Zwei-Tages-Workshop die optimale Partnerschaft entwickeln können. Dabei wird in einem dreistufigen Intensitätsmodell das angemessene Aufwand-Ertrags-Verhältnis einer Partnerschaft ermittelt und eine echte Win-win-Situation geschaffen.

e BUILDING HIGH PERFORMANCE BUSINESS RELATIONSHIPS

*Douglas M. Lambert, A. Michael Knemeyer, John T. Gardner
Supply Chain Management Institute (September 2009)
ISBN-10: 0975994948*

Professor D. M. Lambert describes in detail how companies that work together as manufacturers, logistics providers or retailers can establish a perfect partnership in a two day workshop. By using a three-step intensity model, the most appropriate cost-income ratio can be found for the partnership, thereby creating a true win-win situation.

Methods

Systemische Organisationsaufstellung

EIN NEUER BLICK AUF UNTERNEHMEN

d Von Karin Burmeister

Ein Unternehmen ist ein komplexes System. Tritt eine Störung auf, helfen lineare Kausalitäten meist nicht weiter; die Analyse fällt schwer. Trotzdem spürt jeder sofort, dass sich etwas Wesentliches verändert hat. Solche Veränderungen können vielfältig sein: Mitarbeiter werden plötzlich gemobbt, der Umsatz geht zurück, Kunden gehen verloren, das anmaßende Verhalten eines bisher loyalen Mitarbeiters verblüfft. Auch die hohe Fluktuation auf einem Posten kann ein Zeichen dafür sein, dass die Dinge aus dem Gleichgewicht geraten sind.

Man stelle sich die Unternehmensorganisation wie ein Mobile vor. Beschwert oder entfernt man ein Teil daraus, müssen die anderen Teile ihren Platz neu finden, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. Hier kommt die System- oder Organisationsaufstellung ins Spiel. Sie konzentriert sich auf jene Muster von Beziehungen und deren Wechselwirkungen, die sich dem ersten Blick entziehen und die für das Ungleichgewicht verantwortlich sind.

VON MORENO BIS HEUTE

Die ersten Ansätze der Aufstellungsarbeit gehen auf Jakob Levy Moreno zurück, einen Psychiater, Philosophen und Soziologen. Er erkannte zu Beginn des 20. Jahrhunderts, dass der Mensch nicht isolierte Einheit, sondern ein integraler Bestandteil seiner sozialen Welt ist. Jede Gruppe besitzt eine Tiefenstruktur, die nicht mit ihrer formalen Struktur, wie sie zum Beispiel die hierarchischen Beziehungen eines Unternehmens darstellen, identisch ist. Weicht aber die formale von der soziometrischen Gruppenstruktur ab, führt das zu Konflikten und Leistungsabfall. In dieser Situation gilt es, die gruppenspezifischen Phänomene zu ergründen, die nicht mit den formalen Strukturen eines Systems übereinstimmen. Genau das ist das Ziel der Organisationsaufstellung. Es ist die Voraussetzung dafür, die Positionen oder die einzelnen Teile des Mobiles neu zu ordnen, so dass am Ende das harmonische Gleichgewicht wiederhergestellt ist.

Mitte der achtziger Jahre fand die Aufstellungsarbeit Eingang in die Familientherapie. Der Therapeut Bert Hellinger nutzte sie, um Beziehungsstrukturen innerhalb der Familie sichtbar zu machen. Sie ließ sowohl Rückschlüsse auf den Ist-Zustand, als auch auf Problemkonstellationen zu. Schließlich fand die Methode der Aufstellungsarbeit in den Neunzigerjahren Eingang in das Geschäftsleben und wird seitdem weiterentwickelt.

Unter Organisationsaufstellung versteht man heute nicht nur räumliche Darstellungen von Strukturen einer Organisation, eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams, sondern auch die Darstellung eines Problems oder einer Fragestellung.

PROTOKOLL EINER AUFSTELLUNG

Eine Organisation hat ein Problem im System entdeckt oder eine Fragestellung, die schwer zu klären ist. Wichtig ist, einen gut ausgebildeten Aufstellungsleiter zu wählen, der die Aufstellung mit neutralen Personen oder in Einzelarbeit durchführt. Mitarbeiter aus dem Unternehmen des Fragestellers sind tabu.

Die Vorbereitung braucht geeignete Räumlichkeiten, auch ist Verschwiegenheit oberstes Gebot. Persönliches bleibt streng vertraulich und wird nicht weiter erzählt. Wichtig ist auch, dass zunächst klare Fragestellungen erarbeitet werden, Wertungen haben hier nichts zu suchen.

Im zweiten Schritt kommt es zur Aufstellung des ersten Bildes. Dazu werden so genannte Repräsentanten ausgewählt. Der Klient stellt Personen im Raum auf, die mit dem Thema nichts zu tun haben. In der Einzelarbeit werden kleine Spielfiguren als Stellvertreter eingesetzt. Das erste Bild gibt den Status quo einer Situation wieder. Der Klient setzt sich und sieht zu, während der Aufstellungsleiter die Repräsentanten befragt.

Dann folgt die Prozessarbeit, Repräsentanten werden umgestellt. Hier geht es meist um Nähe und Distanz; auch eine Blickrichtung kann entscheidende Informationen geben. Fehlende Positionen werden ergänzt, Gespräche, Sätze werden vorgeschlagen und geprüft, ob sie zutreffen.

Am Ende wird das Lösungsbild erarbeitet. Es dient als Informations- und Kraftquelle. Jetzt ist der Weg frei für neue Lösungen. Der Klient steht an seinem Platz und nimmt das Bild auf.

DIE BEDEUTUNG DER REPRÄSENTANTEN

Niemand weiß, wie die Informationsvermittlung an Repräsentanten wirklich funktioniert. Sie geben wieder, was sie wahrnehmen und stellen dar, was tatsächlich relevant ist. Es ist empirisch bewiesen, dass Menschen, die in einem Raum versammelt sind, die Bedeutung der Stellung einer Person überindividuell ähnlich erleben.

Der Wissenschaftler Rupert Sheldrake beschäftigt sich mit diesem Phänomen und berichtet von so genannten morphogenetischen Feldern. Seiner Theorie nach erfolgt die Vererbung nicht nur über Gene, sondern über eine Art kollektives Gedächtnis, das durch jedes Individuum bereichert wird und an dem alle teilhaben.

Trotz dieser verblüffenden Ergebnisse darf nicht vergessen werden, dass die Organisationsaufstellung lediglich Mittel zum Zweck ist. Es geht darum, Unbewusstes sichtbar zu machen und als kraftvolle Ressource in Lösungen umzusetzen.

Respekt, Würdigung, Rangfolge, Zugehörigkeit und auch der Ausgleich von Geben und Nehmen – das alles sind systemische Grundprinzipien, die zu beachten sind, damit jeder seinen ihm angemessenen Platz im Unternehmen erhält und das ganze System profitiert.

Die Organisationsaufstellung lässt sich in Unternehmen vielfältig einsetzen. Sie hilft Personen, ihren eigenen Platz zu finden, erkennt Störungen im System, unterstützt Unternehmen bei Fusionen, klärt Beziehungsverhältnisse und vieles mehr.

Führungskräfte sind überrascht, wie die Aufstellung ihre Wahrnehmungsfähigkeit und Sensibilität schult. Sie erkennen auf einmal Handlungsalternativen, die ihnen zuvor verborgen blieben. Damit ist die Organisationsaufstellung eine verlässliche Methode für alle, die neue Wege beschreiten wollen.



e **Systemic organisational constellation – a new way of looking at companies**

A company is a complex system. If a problem occurs, linear causality often doesn't help and analysis is difficult. Nevertheless, everyone notices straight away that a major change has happened. These changes can take various forms: employees suddenly start being bullied, turnover drops, customers are lost, an employee who has always been loyal begins to behave pretentiously. High employee turnover in a particular job is also a sign that things are no longer balanced.

Company organisation should be pictured as a hanging mobile. If a piece is put under more strain or is removed, the other pieces have to reposition themselves to restore balance. This is where systemic or organisational constellations come in. It focuses on the interplay of relationship patterns that suddenly disappears and is the cause of this imbalance.

FROM MORENO TO THE PRESENT

Jakob Levy Moreno, a psychiatrist, philosopher and sociologist, developed the first constellation approaches. At the beginning of the 20th century, he recognised that human beings are not isolated units but rather an integral part of their social fabric. Every group has an underlying structure that is not identical to its formal structure that might for example represent the hierarchical relationships of a company. However, if the formal structure deviates from the sociometric group structure, that can lead to conflicts and a decrease in performance. In this situation, it is important to find out which group dynamic phenomena do not conform with the formal structures of a system. This is the pre-

cise objective of organisational constellation. It is the prerequisite for rearranging the positions or the individual pieces of the hanging mobile so that harmonious balance can be restored.

In the mid-eighties, constellation approaches found their way into family therapy. The therapist Bert Hellinger used them in order to make relationship structures within the family visible. It enabled conclusions to be made about the status quo as well as about problem constellations. The constellation methods then found their way into the business world in the nineties where they have continued to be developed.

Organisational constellation does not only mean the physical representation of structures of an organisation, a company, a department or a team, but also the representation of a problem or an issue.

THE CONSTELLATION PROCESS AT A GLANCE

An organisation has discovered a problem in their system or has an issue that is difficult to resolve. It is important to employ a well trained constellation leader, who carries out the constellation with unbiased people or in individual sessions. Employees from the company of the party raising the issue are taboo.

Suitable rooms are required for preparatory work and confidentiality is of utmost importance. Personal matters remain strictly confidential and are not passed on to others. It is also important that clear issues are first formulated and that no judgements are passed.

The second step involves a constellation of the first scene. So-called representatives are selected to do this. The client positions people in the room who have nothing to do with the issue. In individual sessions, small toy figures are used as representatives. The first scene reflects the status quo of a situation. The client takes a seat and observes the constellation leader interviewing the representatives.

This is followed by the process task, and the representatives are repositioned. The focus is usually on proximity and distance; the direction that a person looks can also provide conclusive information. Vacant positions are filled and discussions and statements are suggested and evaluated as to how appropriate they are.

At the end, a solution scene is worked out. It serves as a source of information and energy. The path is then clear for new solutions. The client stands in their position and takes in the scene.

THE SIGNIFICANCE OF THE REPRESENTATIVES

Nobody knows exactly how information is passed on to the representatives. They reflect what they perceive and portray what is really of relevance. It is empirically proven that people who are gathered in a room experience the significance of a person's position in a similar way on a supra-individual level.

The scientist Rupert Sheldrake deals extensively with this phenomenon and describes so-called morphic fields. According to his theory, this transmission does not occur via genes but rather via some kind of collective memory which is enriched by each and every individual and in which all participate.

Despite these astonishing results, it mustn't be forgotten that organisational constellation is simply a means to an end. The objective is to make the unknown visible and implement it into solutions as a powerful resource.

Respect, appreciation, hierarchy, belonging and also a compromise between give and take – these are all basic systemic principles that must be observed so that everybody can retain the place allocated to them in the company, from which the entire system then profits.

Organisational constellation can be used in companies in a variety of ways. It helps people find their own place, identifies faults in the system, supports companies with mergers, clarifies relations between colleagues and much more.

Managers are astonished at how constellation work can improve their ability to perceive situations and their sensitivity towards them. All of a sudden they notice alternative ways of dealing with things that they were previously not aware of. For that reason, organisational constellation work is a reliable method for anyone who is looking to forge new paths.

Methods

Wie aus Kunden Partner werden

d Von Jens Kohagen

Unternehmen haben Beziehungen mit Lieferanten, Kunden und Dienstleistungsunternehmen. Es überrascht nicht, dass Unternehmen, die vertikal in einer Supply Chain zusammenarbeiten, gern Partnerschaften eingehen. Partner sind im Idealfall erfolgreicher und können ihre Erträge eher stabilisieren oder gar steigern.

Doch wer eine gewinnbringende Partnerschaft begründen will, muss sie sich zuerst erarbeiten. Dazu eignet sich das bewährte 3-Typen-Partnerschaftskonzept. Ursprünglich am amerikanischen Supply Chain Management Institut von Professor Douglas M. Lambert entwickelt, weist es bis heute den Weg und vermittelt anschaulich, wie man unter qualifizierter Anleitung in einem Zwei-Tages-Workshop eine Partnerschaft plant und implementiert.

Zunächst sind die Voraussetzungen für eine Partnerschaft zu prüfen. Da ist zum einen die Interessenlage der potenziellen Partner, im Konzept „Treiber“ genannt, zum Beispiel der effizientere Einsatz von Ressourcen oder niedrigere Kosten; zum anderen gibt es die Rahmenbedingungen einer Zusammenarbeit, die so genannten Glücksfaktoren. Das sind günstige Umwelt- und Umfeldbedingungen wie die räumliche Nähe oder die kulturelle und strategische Kompatibilität zweier Managementsysteme. Je mehr davon vorliegen, desto größer sind die Erfolgchancen einer Partnerschaft.

Am ersten Tag des Workshops erarbeiten zwei Unternehmens-Teams in einer fachkundig moderierten Sitzung die Treiber für die Partnerschaft, und zwar jedes Team für sich. Sie prüfen, ob sich im Falle einer Zusammenarbeit und einer gemeinsamen Nutzung von Ressourcen bessere Serviceleistungen für gemeinsame Kunden oder ein Wettbewerbsvorsprung erzielen lassen.

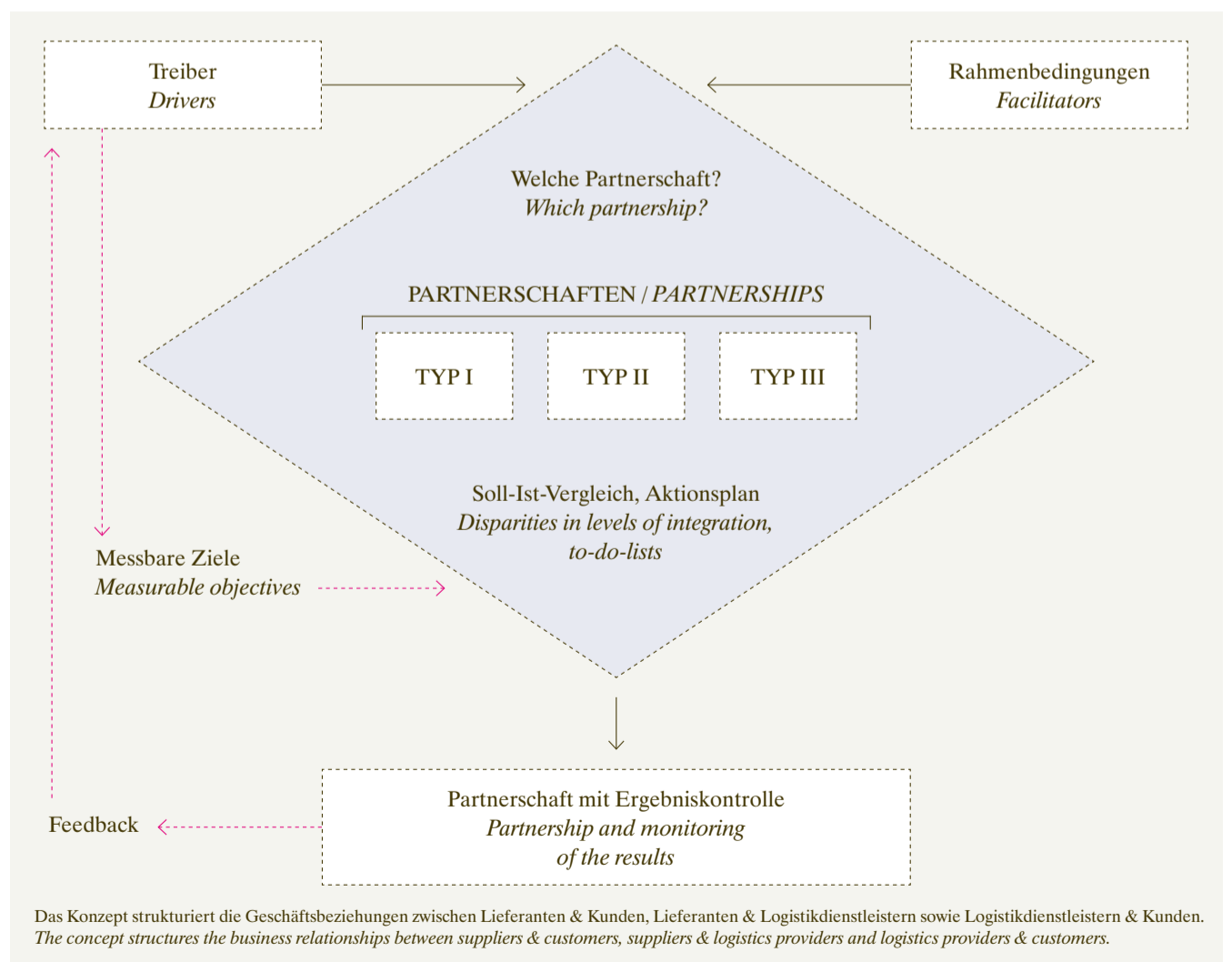
Im nächsten Schritt legt jedes Team messbare Ziele fest, die es mit der Partnerschaft erreichen will. Dann bewerten beide die Wahrscheinlichkeit, mit der diese Ziele erreicht werden können auf einer 5-Punkte-Skala. Anschließend präsentieren die Teams einander ihre Ergebnisse. Dabei werden die Erwartungen des anderen Teams entweder korrigiert oder man verpflichtet sich, sie zu unterstützen.

Am zweiten Tag werden die Rahmenbedingungen unter die Lupe genommen, zum Beispiel die Unternehmensphilosophien und der jeweilige Stand der Technik. Alle Faktoren werden wiederum von beiden Teams mit Punkten bewertet. Aus dem Punktestand für Treiber und Rahmenbedingungen lässt sich schließlich auf einer Matrix ablesen, welcher Typ Partnerschaft sich eignet.

Bei Typ I koordinieren beide Partner zeitlich begrenzt ihre Planung und Aktivitäten. Typ II ist eine langfristige Partnerschaft, bei der Unternehmen ihre Aktivitäten integrieren. Bei Typ III begreift sich ein Unternehmen zeitlich unbegrenzt als Erweiterung des anderen. Typ III ist nicht immer die bessere Wahl. Zwar erzielen engere Partnerbeziehungen oft bessere Synergieeffekte, doch sie binden auch mehr Ressourcen. Am Ende des Workshops betrachten beide Teams die einzelnen Komponenten der Partnerschaft und vergleichen den optimalen Integrationsgrad mit den aktuellen Gegebenheiten.

In einem Praxisbeispiel aus dem Change Management könnte die Ausprägung der Partnerschaft vom Typ I so aussehen: Partner dürfen Änderungen der Prozesse des anderen vorschlagen. Bei Typ II: Partner dürfen Prozesse des anderen nach dessen Zustimmung ändern. Und bei Typ III dürfen diese Änderungen ohne Zustimmung erfolgen.

Kurz, das 3-Typen-Partnerschaftsmodell eignet sich für jedes Unternehmen, das seine Unternehmenskultur entwickelt und eine Win-win-Situation anstrebt, die nicht nur auf dem Papier steht.



e How customers become partners

Companies have relations with suppliers, customers and service providers. It is of no surprise that companies that work together in a vertical supply chain are keen to form partnerships. In an ideal scenario, partners are more successful and can more easily stabilise or even increase their revenues.

However, anyone who wishes to form a lucrative partnership must first work for it. The tried and tested 3-type partnership model is well suited for this purpose. Originally developed at the American Supply Chain Management Institute by Professor Douglas M. Lambert, it is still the leading model and clearly explains how, under qualified instruction, a partnership can be planned and implemented at a two-day workshop.

Firstly, the conditions for a partnership must be checked. On the one hand these are the interests of the potential partner, referred to as the "driver" in the concept, for example the efficient use of resources or lower costs; on the other hand there are the framework conditions of a partnership, the so-called elements of chance. These can be convenient environmental conditions such as geographical proximity or the cultural and strategic compatibility of two management systems. The more of those that there are, the greater the chance of the partnership succeeding.

On the first day of the workshop, the two company teams research the drivers for the partnership individually in a session overseen by experts. They determine whether better service for joint customers or a competitive advantage can be achieved via a partnership and the pooling of resources.

In the next step, each team sets measurable goals that they want to achieve with the partnership. Both parties then assess the likelihood of these goals being reached on a 5-point scale. The teams then present their results to each other. The expectations of each team are then either modified or the teams agree to support each other in achieving the goals.

On the second day, the framework conditions are put under the microscope. This includes the company philosophies and the technology currently in use for example. The teams then give scores for each of the factors. The scores for drivers and framework conditions that are placed in a matrix then indicate which type of partnership is most appropriate.

In type I, both partners coordinate their planning and activities over a fixed period of time. Type II is a long-term partnership in which the companies integrate their activities. In type III, one company becomes an extension of the other over an unrestricted period of time. Type III is not always the better option. Close partnerships do indeed often generate better synergy effects, however they also tie up more resources. At the end of the workshop, both teams assess the individual elements of the partnership and compare the ideal degree of integration with the current situation.

In a practical example of change management, the outcome of the type I partnership could be something like this: partners may suggest changes to the other's processes. In type II: partners may change the other's processes with their consent. And in type III, these changes may be made without consent.

In short, the 3 type partnership model is suitable for all companies that are developing their organisational structure and are striving to find a true win-win situation, which is not only on paper.

Workshops

Unternehmenskultur kann verändert werden

d Die Huppertz Group hat sich konsequent den Lean-Prinzipien verschrieben und mit der Huppertz Lean Logistics eine eigene Unternehmenskultur entwickelt. Grundlage dieser Kultur ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der auf allen Ebenen des Unternehmens weiterentwickelt wird. Er umfasst auch die Workshops externer Partner, die lösungsorientierte Techniken vermitteln und die praktische Umsetzung im Alltag trainieren.

HUPPERTZ LEAN LOGISTICS WORKSHOPS

Die bewährten und beliebten eintägigen Workshops von Huppertz Log Lab und Partner D-CAP mit ihrem gelungenen Mix aus Lean-Theorie und -Praxis werden auch 2010 angeboten. Die Veranstaltungen finden statt in den logistischen Kompetenzzentren der Huppertz Group in Köln.

Termine 2010: 25. Juni 09. Sept. 04. Nov.

Information und Anmeldung beim Huppertz Log Lab:

Tel. +49 (0)2 21.97 72 57 30 oder info@huppertz.de

ZEN UND KAIZEN-WORKSHOP

Erster gemeinsamer Workshop von Log Lab und Zen Leadership School.

Termin: 23.–25.11.2010 im Raum Köln.

Information und Anmeldung beim Huppertz Log Lab:

Tel. +49 (0)2 21.97 72 57 30 oder info@huppertz.de

Huppertz Log Lab empfiehlt:

ZEN-LEADERSHIP SEMINAR

Zen-Leadership-Trainer Helmut Rümke und Zen-Meister Hinnerk Polenski coachen seit vielen Jahren Führungskräfte. Profitieren auch Sie von dieser Erfahrung.

**Termine 2010: 11.–13. Juni 09.–11. Juli 27.–29. Aug.
17.–19. Sept. 01.–03. Okt. 29.–31. Okt.
26.–28. Nov. 03.–05. Dez.**

Information und Anmeldung: www.zen-leadership.de

Tel. +49 (0)4 31.55 55 05 oder service@zen-leadership.de

AUFSTELLUNGS-WORKSHOP

Die Referenten Karin Burmeister und Timo von Wirth, beide ausgebildete systemische Coaches und lösungsfokussierte Berater, unterstützen Sie mit Know-how, Fachkompetenz und dem Blick fürs Wesentliche.

Nächster Termin: Freitag, 29.10.2010 in Köln.

Information und Anmeldung:

www.burmeisterundpartner.de, Tel. +49 (0)2 21.94 99 71 68 oder info@burmeisterundpartner.de

3-TYPEN-PARTNERSCHAFTSWORKSHOP

Der Referent Jens Kohagen strukturiert Ihre Geschäftsbeziehungen. Wählen Sie zwischen Informationsveranstaltung oder 1–2-tägigen Workshops mit Ihrem Partnerunternehmen.

Information und Anmeldung:

www.3-typen-partnerschaftskonzept.de

Tel. +49 (0)69.24 24 71 79 oder jens.kohagen@t-online.de

e Corporate culture can be changed

The Huppertz Group has always been committed to Lean principles and has developed their own organisational structure with Huppertz Lean Logistics. This is based on a Continuous Improvement Process that is developed further at every level of the organisation. It also includes workshops by external partners, in which participants learn solution-oriented techniques and how to implement them in their daily lives.

HUPPERTZ LEAN LOGISTICS WORKSHOPS

These established and popular one-day workshops from Huppertz Log Lab and partner D-CAP with their successful mix of Lean theory and practice are also being offered in 2010. The events will take place in the Huppertz Group's logistic competence centres in Cologne.

Dates for 2010: 25 June 09 Sept. 04 Nov.

Information and registration at Huppertz Log Lab:

Tel. +49 (0)2 21.97 72 57 30 or info@huppertz.de

ZEN AND KAIZEN WORKSHOP

First joint Log Lab and Zen Leadership School workshop.

Date: 23–25 November 2010 in the Cologne area.

Information and registration at Huppertz Log Lab:

Tel. +49 (0)2 21.97 72 57 30 or info@huppertz.de

Huppertz Log Lab recommends:

ZEN LEADERSHIP SEMINAR

Zen leadership trainer and entrepreneur Helmut Rümke and Zen master Hinnerk Polenski, founder of the Dai Shin Zen, have been training managers for many years. You can benefit from this experience as well.

**Dates for 2010: 11–13 June 09–11 July 27–29 Aug.
17–19 Sept. 01–03 Oct. 29–31 Oct.
26–28 Nov. 03–05 Dec.**

Information and registration: www.zen-leadership.de

Tel. +49 (0)4 31.55 55 05 or service@zen-leadership.de

CONSTELLATION WORKSHOP

The consultants Karin Burmeister and Timo von Wirth, both qualified systemic coaches and solution-focussed consultants, will offer you their support with knowledge, expert skills and their ability to focus on that which is essential.

Next event: Friday, 29 October 2010, Cologne.

Information and registration:

www.burmeisterundpartner.de, Tel. +49 (0)2 21.94 99 71 68 or info@burmeisterundpartner.de

3 TYPE PARTNERSHIP MODEL WORKSHOP

The consultant Jens Kohagen structures your business relations. Choose between informative events or 1–2 day workshops with your partner company.

Information and registration:

www.3-typen-partnerschaftskonzept.de

Tel. +49 (0)69.24 24 71 79 or jens.kohagen@t-online.de

Imprint

Publisher:

ASC Automotive Synchronisation Center GmbH
Emdener Strasse 4
50735 Cologne (Germany)

Chief Editor/Director of Communications:

Markus Stühlen (Huppertz Group)

Concept and Design:

Meiré und Meiré, Cologne

Photography:

Hartmut Nägele

www.huppertz.de | info@huppertz.de

Contact

HUPPERTZ LS

Peter Herweg, Geestemünder Strasse 41, D-50735 Cologne, Tel +49 (0)2 21.7 15 15-46, Fax +49 (0)2 21.7 15 15-86
pherweg@huppertz.de | www.huppertz.de

HUPPERTZ LOG LAB

Dr.-Ing. Anja Huppertz, Edsel-Ford-Strasse 1–15, D-50769 Cologne, Tel +49 (0)2 21.95 65 60-54, Fax +49 (0)2 21.95 65 60-19
ahuppertz@huppertz.de | www.huppertz.de

HUPPERTZ MSP

Dr. Peter Huppertz, Edsel-Ford-Strasse 1–15, D-50769 Cologne, Tel +49 (0)2 21.97 72 57-38, Fax +49 (0)2 21.97 72 57-33
phuppertz@huppertz.de | www.huppertz.de

HUPPERTZ ASC

Hardy Jordan, Emdener Strasse 4, D-50735 Cologne, Tel +49 (0)2 21.97 72 57-30, Fax +49 (0)2 21.97 72 57-33
hjordan@huppertz.de | www.huppertz.de