

Die richtigen Ressourcen effektiv unterstützen – Mitarbeiter  
entscheiden die Zukunft

---

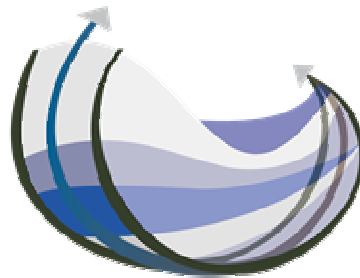
Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre der RWTH Aachen

16. und 17. März 2006

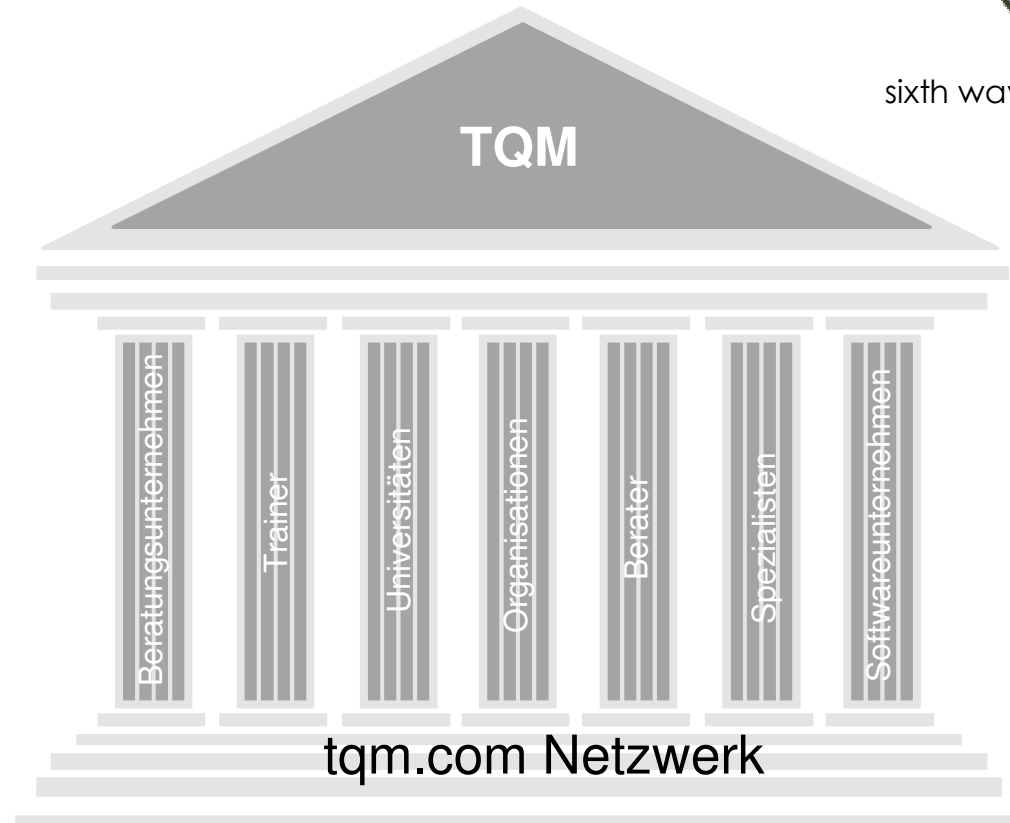
Die richtigen Ressourcen effektiv unterstützen – Mitarbeiter  
entscheiden die Zukunft

---

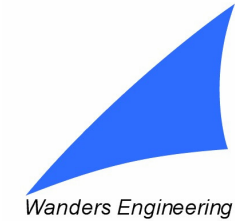
Referent: Tom Klein

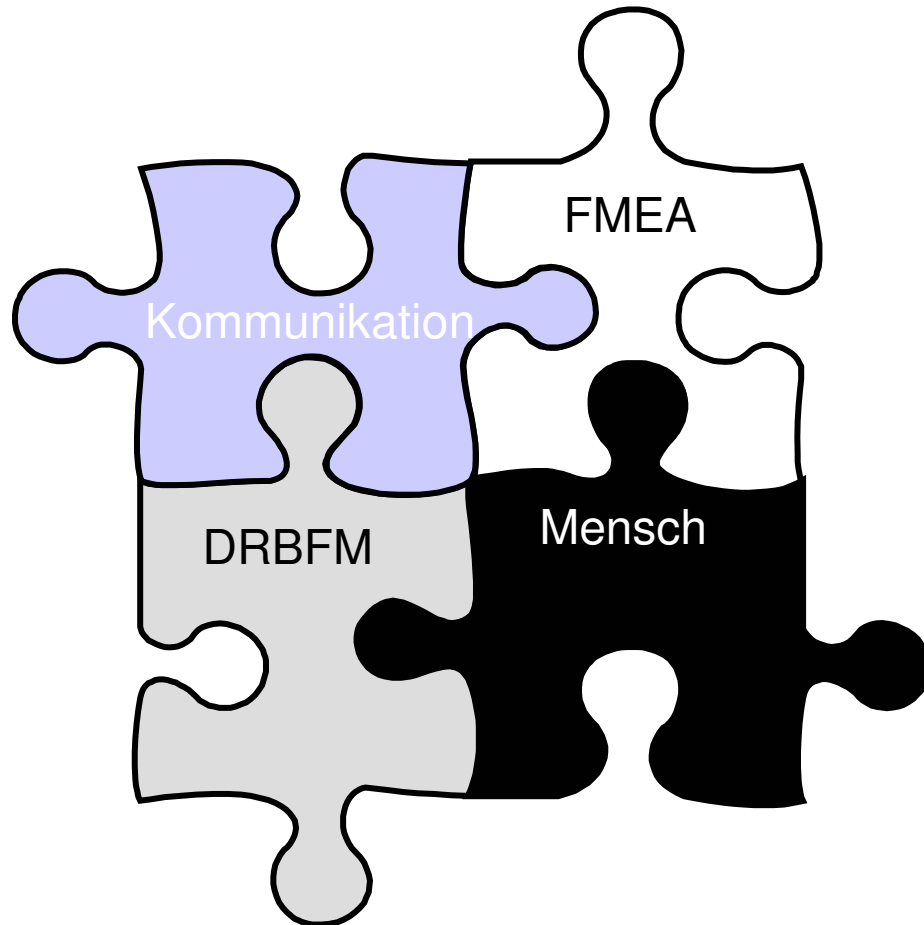


sixth wave training  
Tom Klein



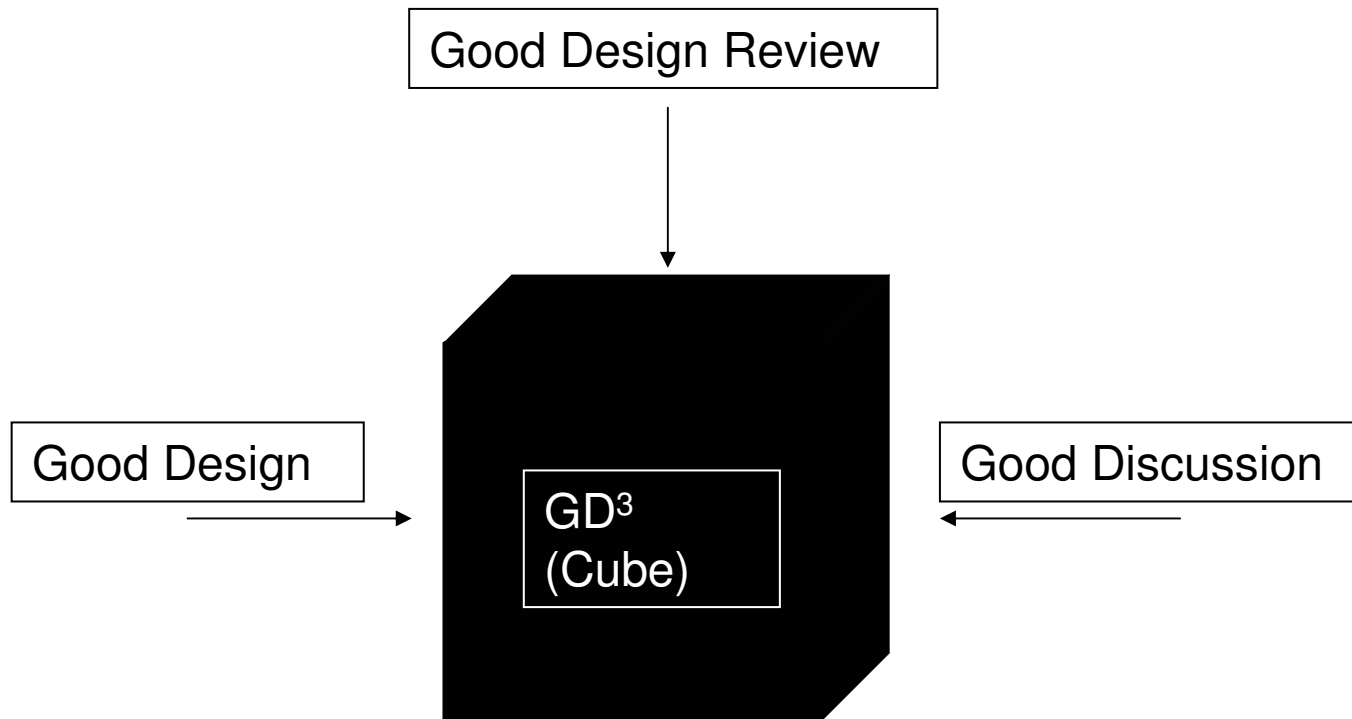
sixth wave training  
Tom Klein





Die richtigen Ressourcen effektiv unterstützen – Mitarbeiter entscheiden die Zukunft

- Der Mensch als Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Mizenboushi/DRBFM
- Qualifikation von Mitarbeitern

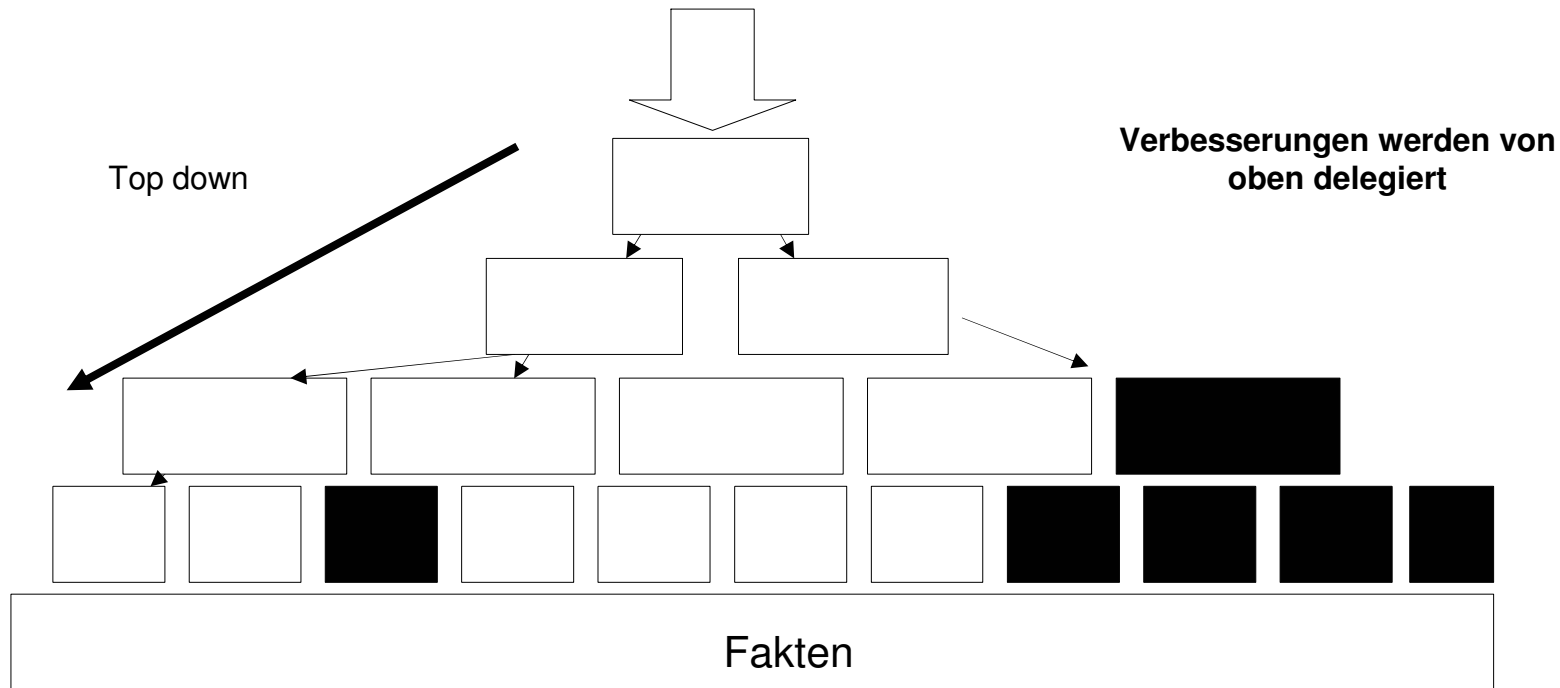


### **Good Discussion, Good Design Review**

Um ein gutes Design zu erreichen, steht die offene und vorbehaltlose Diskussion im Vordergrund.

Die Kommunikation ist das „A und O“, um ein robustes Design zu erreichen.

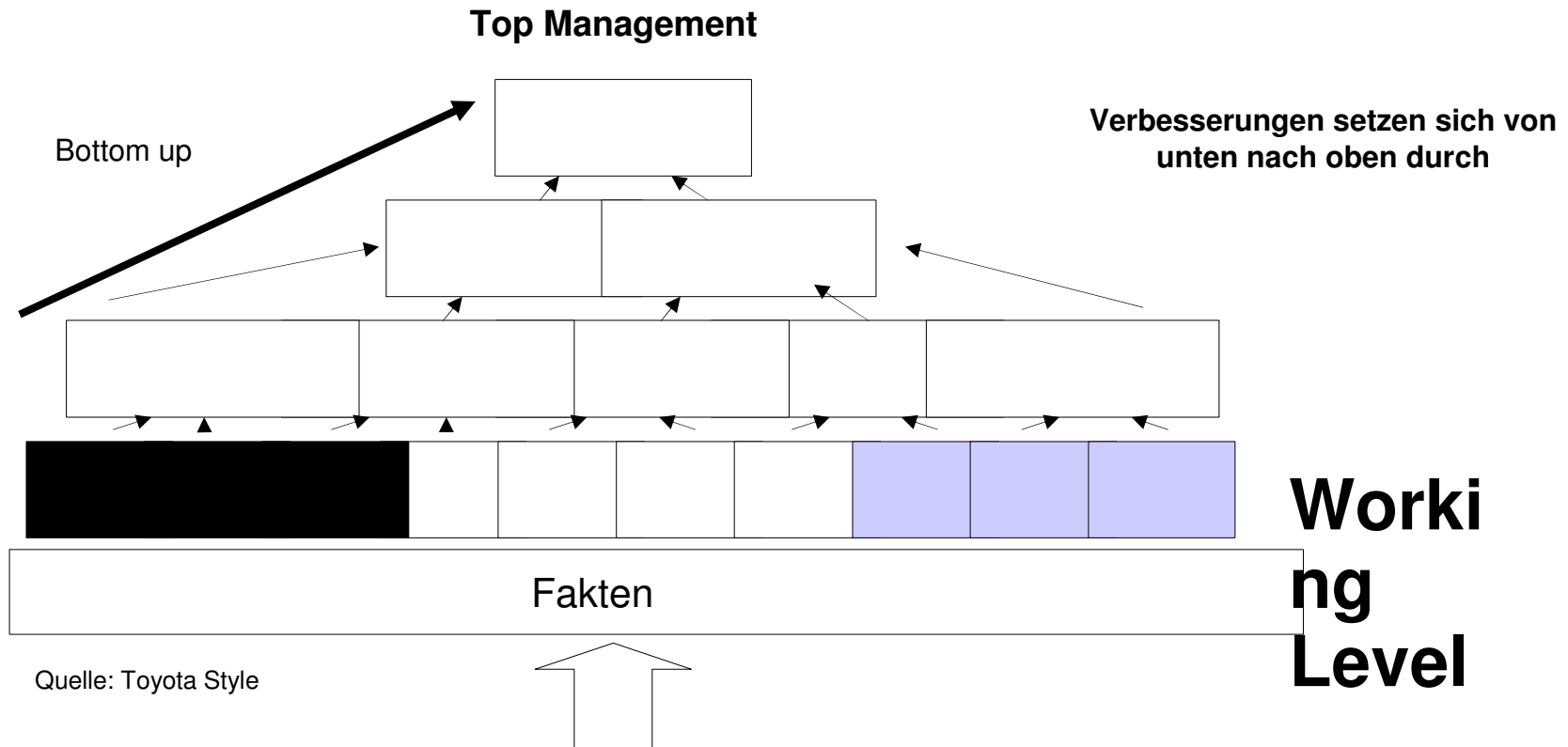
## Kommunikation beim Top Down Management



Quelle: Toyota Style

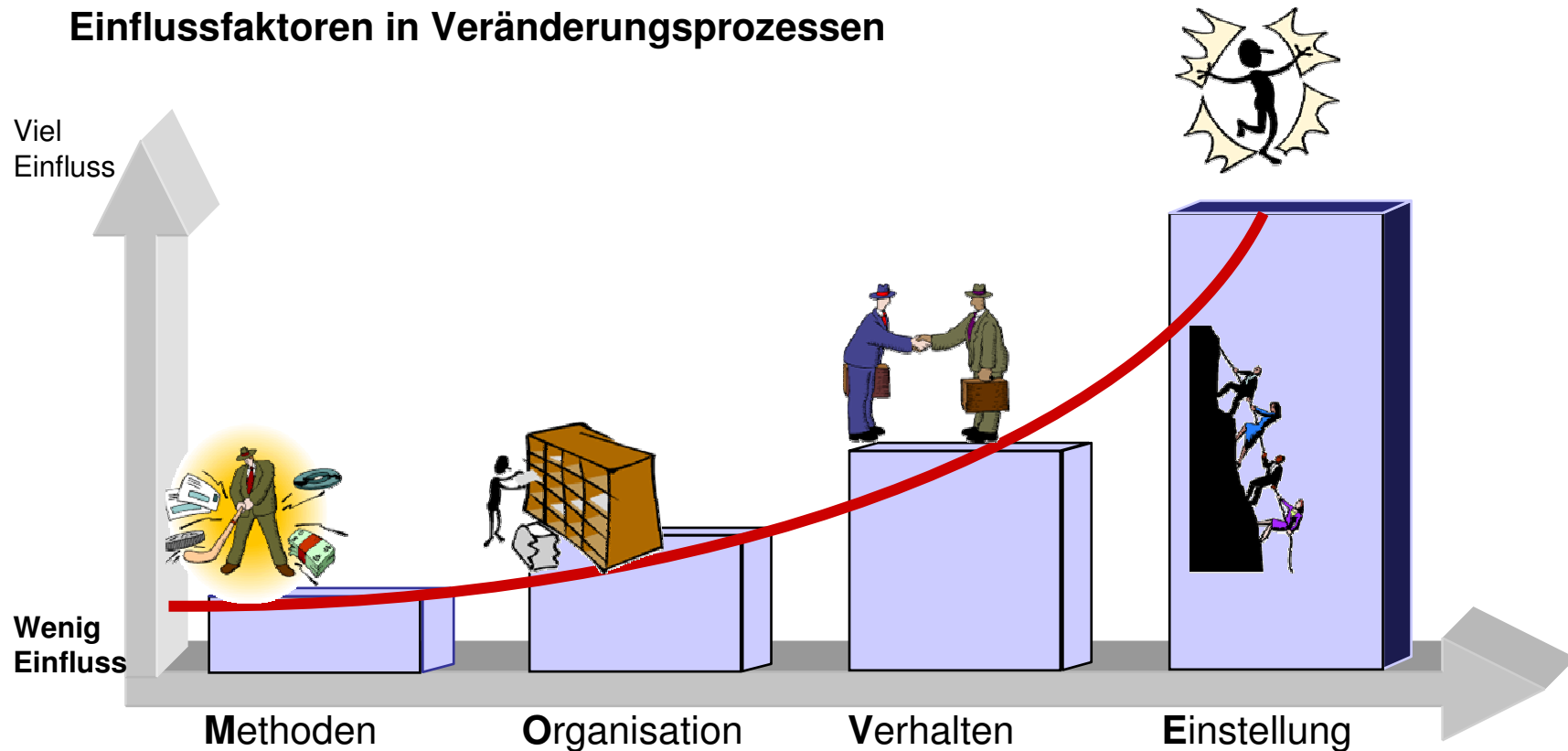
Die Strategie des Top-down-Managements wird von den Ausführenden oft nicht verstanden und kommt nur unvollständig an.

## Kommunikation beim Bottom Up Management



Der Bottom beteiligt alle Mitarbeiter, die den Verbesserungsprozess von unten treiben. Dafür sind echte Delegationen von Verantwortung und gute Kommunikationsprozesse notwendig.

## Einflussfaktoren in Veränderungsprozessen



### Praktische Konsequenz für Veränderungsprojekte.

In Veränderungsprozessen erreichen wir die **größte Hebelwirkung** durch die **Veränderung der Kultur** im gesamten Unternehmen und durch die **Veränderung des persönlichen Verhaltens und der inneren Einstellung als Mitarbeiter** (in **Verbindung** mit den notwendigen Maßnahmen im organisatorischen Bereich).

## **Anforderungen an die Qualifikation von Menschen in Unternehmen**

Die Philosophie des DRBFM zusammen mit der dazu benötigten Kommunikationskompetenz und den Kommunikationswerkzeugen schulen

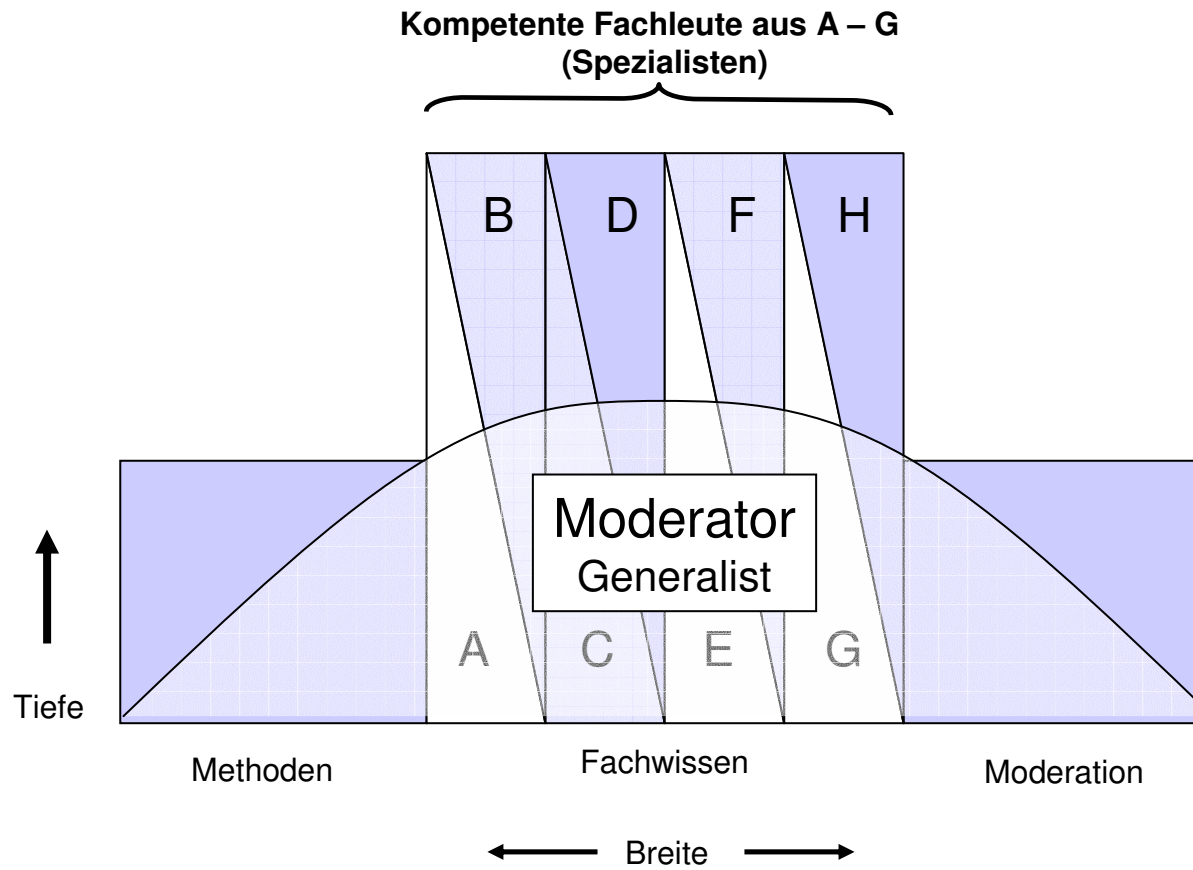
### **Führungskräfte:**

- Das Selbstverständnis der Führungskraft als Coach der Mitarbeiter
- Teamgeist und Gleichheitsprinzip
- Fragen stellen und aktiv zuhören
- Konstruktives Feedback zu Leistung geben können

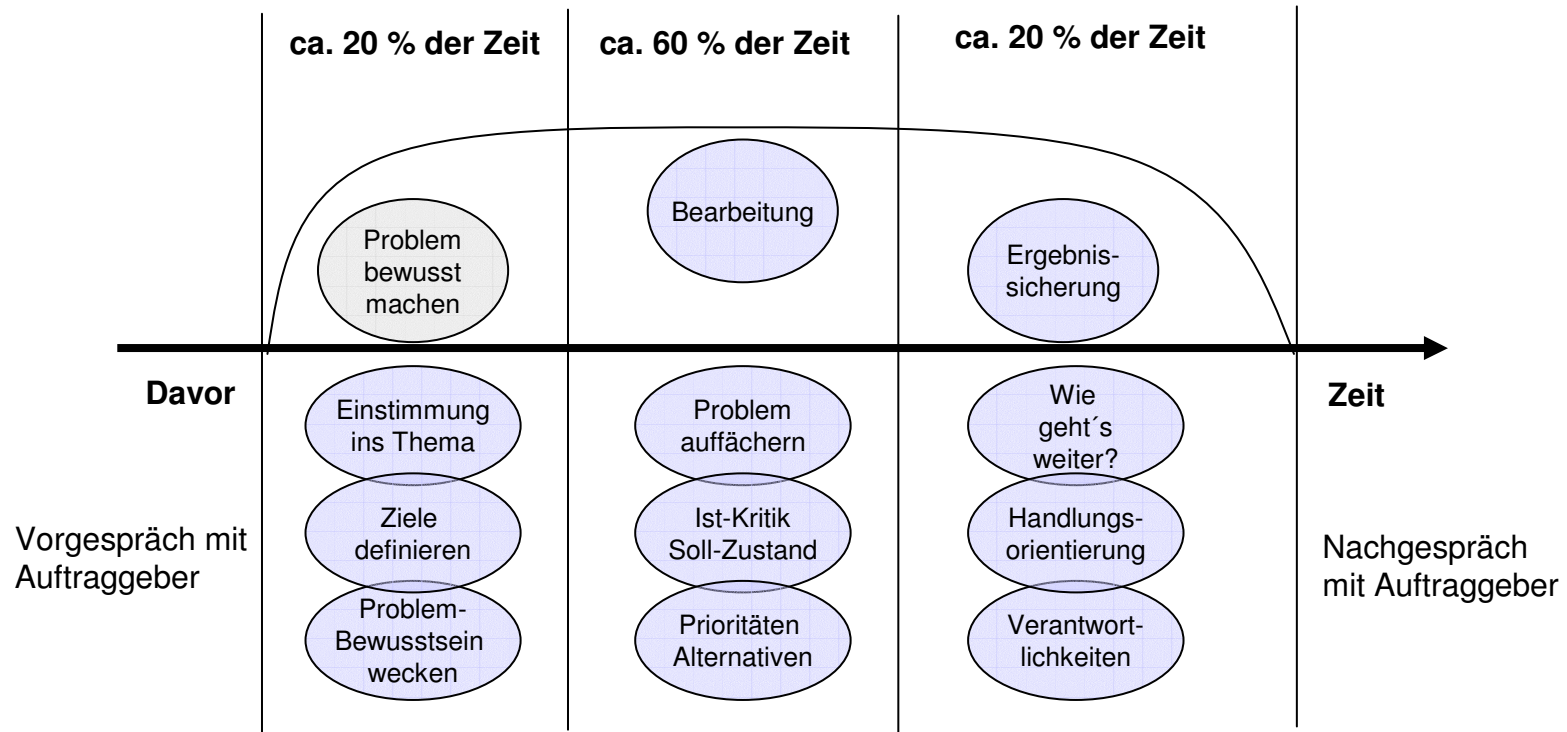
## Drei Bereiche der Personalentwicklung für DRBFM

1. Der DRBFM-Moderator
2. Die Führung und die Führungskraft
3. Die Kultur

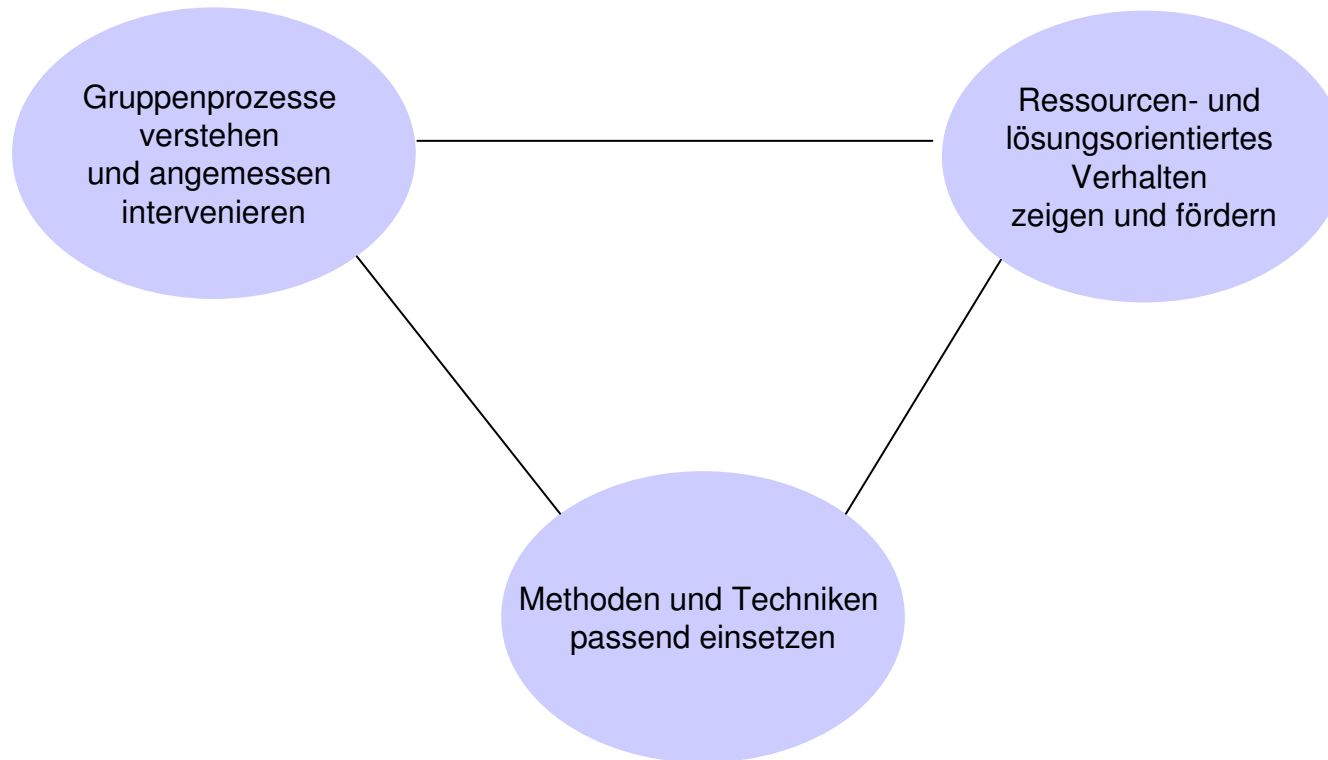
## Das Kompetenzprofil des Moderators



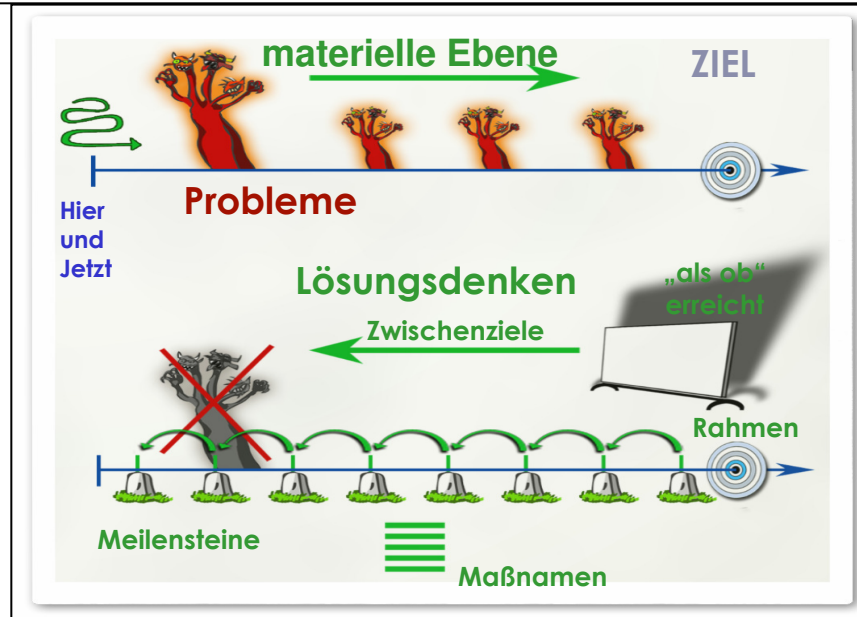
## Aufgabe des Moderators



## Die Qualifizierungsfelder des DRBFM-Moderators



**Lösungsorientierung im Umgang mit Zielen**



Eine Grunderkenntnis der Psychologie heißt: Wir können unsere Aufmerksamkeit nur auf eine begrenzte Anzahl von Aufmerksamkeitspunkten zu einer gegebenen Zeit richten. Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf einen Punkt, schließen wir dabei fast sämtliche anderen Punkte aus.

Auf das Thema „Ziele“ übertragen heißt das, dass eine Ausrichtung auf Probleme, die die Zielerreichung behindern könnten, die Sicht für mögliche Lösungen verstellt. Je mehr die Probleme fokussiert werden, desto mehr Raum nehmen sie in unserer Aufmerksamkeit ein. Schließlich können wir nur noch Probleme wahrnehmen, bis wir das Ziel völlig aus den Augen verlieren. Dabei wird unsere Motivation, die unsere Handlungsenergie bestimmt, gestört und der Erfolg damit gefährdet.

Die Konzentration auf Lösungen dagegen, macht die Sicht auf die Möglichkeiten auf dem Weg zum Ziel frei. Die Motivation wird erhöht. Der Überblick macht sinnvolle Planung möglich. Handlungsenergie wird freigesetzt und der Erfolg dadurch wahrscheinlicher.

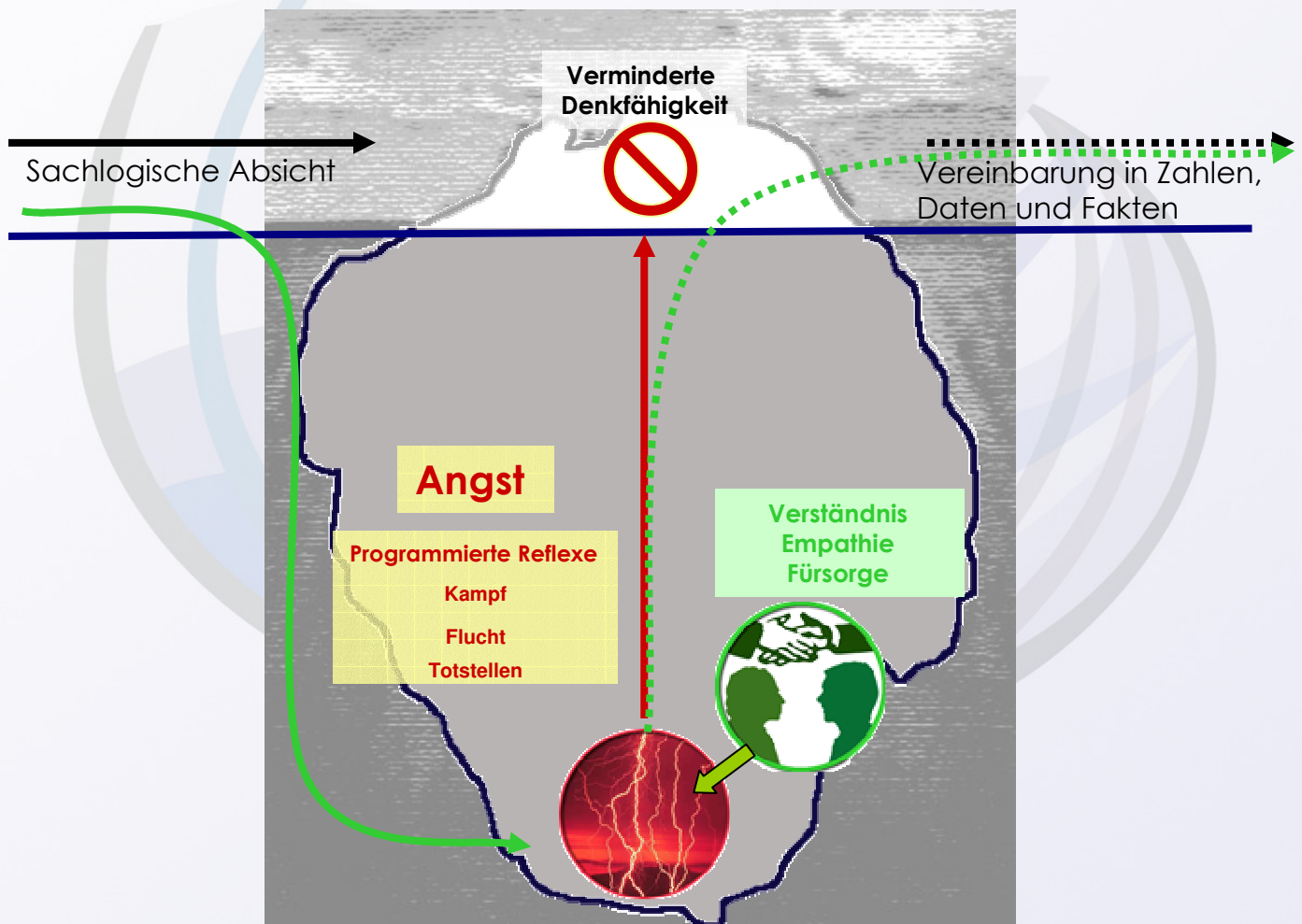


# Das Eisberg-Modell

Reaktionszeit **1,0 sec.**

**Bewusstsein**  
**10%**

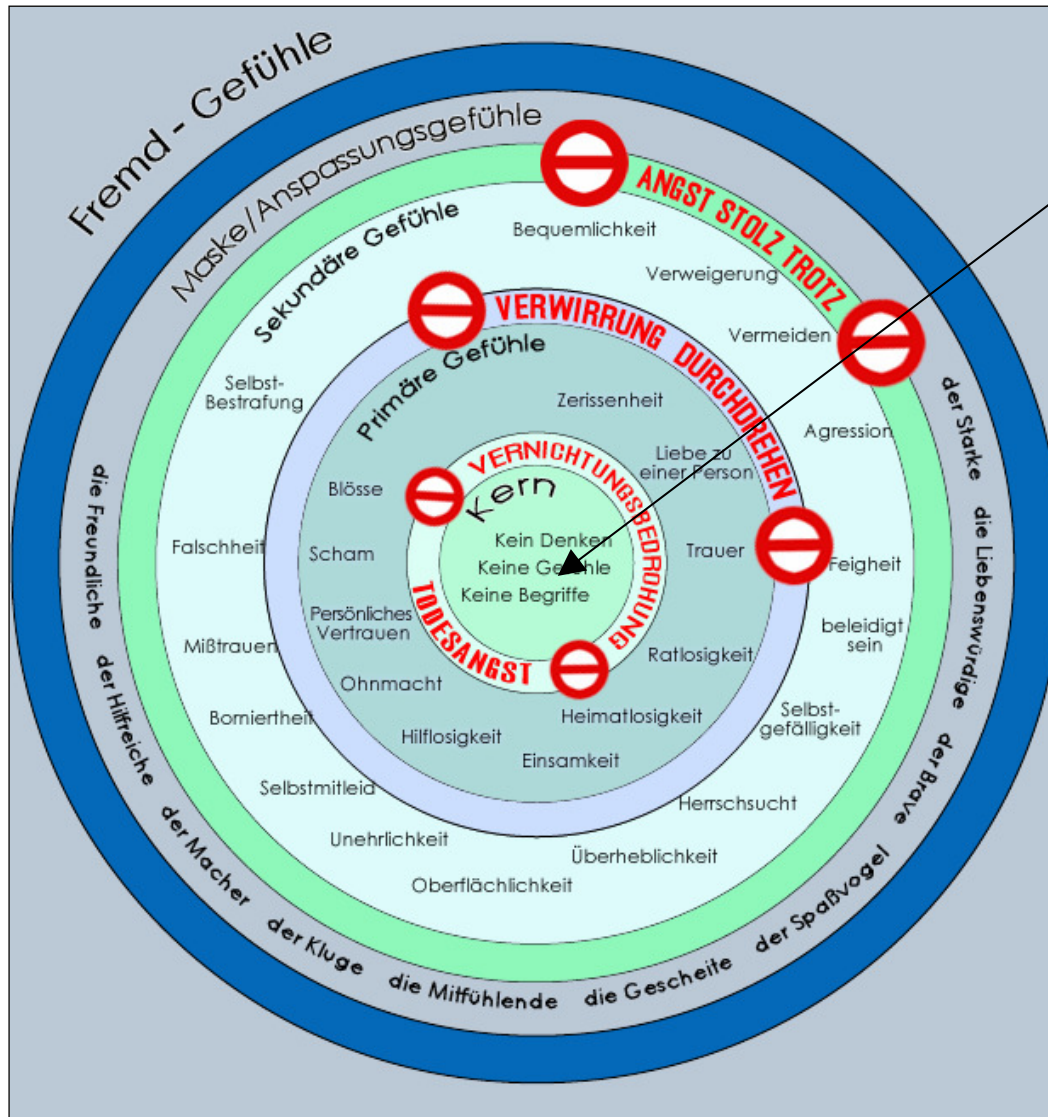
- Sprache
- ZDF
- Rationalität



**Unterbewußtsein**  
**90%**

- Gefühle
- Einstellungen
- Körpersprache

Reaktionszeit **0,2 sec.**

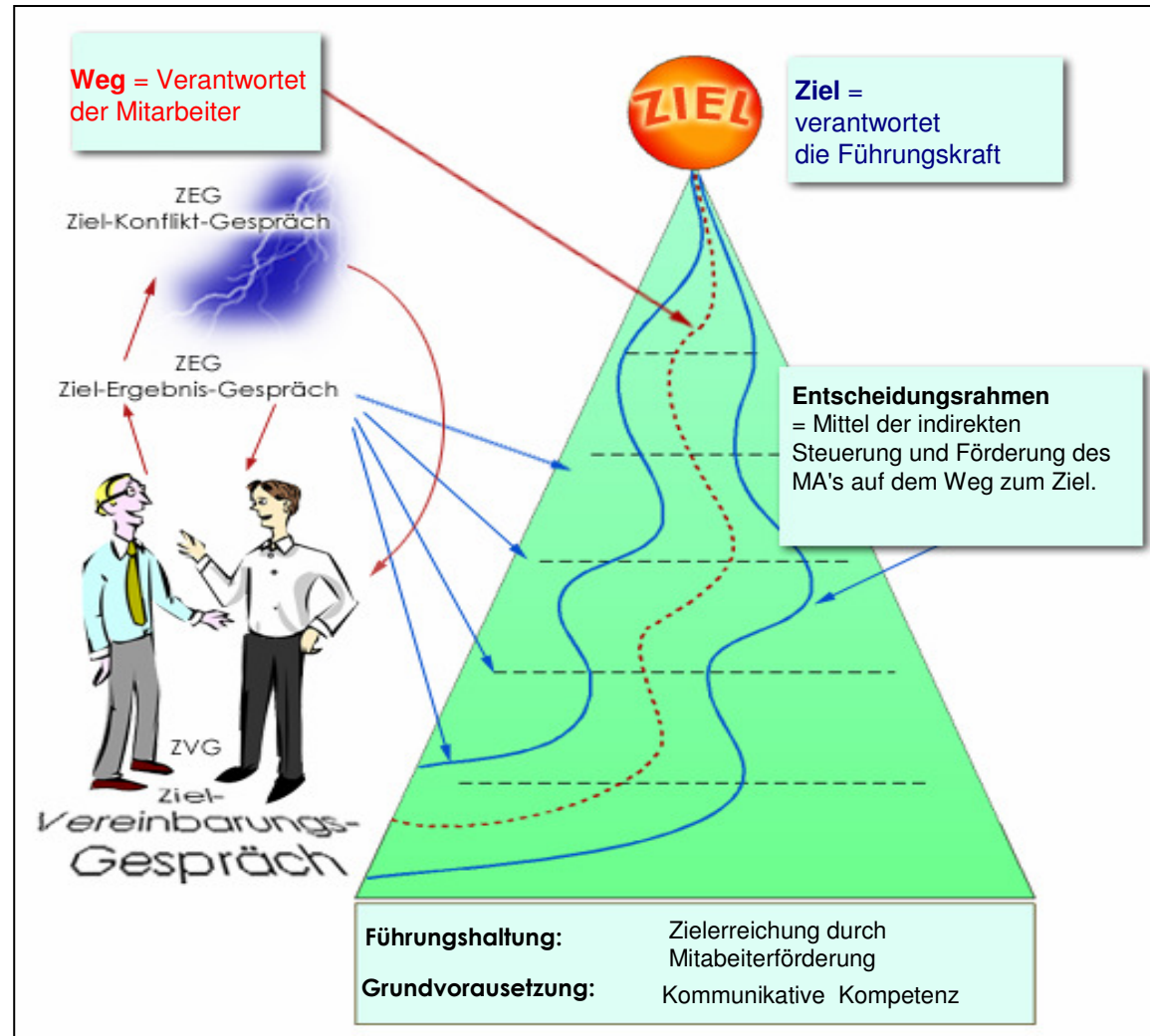


Kraft, Erkenntnis, Vertrauen, Energiefluss, Dankbarkeit, Liebe, Wahrheit, Intelligenz, Freiheit, Authentizität, Frieden, Freude, Mitgefühl, Ruhe, Fürsorge, Anerkennung, Kreativität, Schönheit, Klarheit, Unschuld, Stille

## Drei Bereiche der Personalentwicklung für DRBFM

1. Der DRBFM-Moderator
2. Die Führung und die Führungskraft
3. Die Kultur

## Das Bergmodell für zielorientiertes Führungshandeln



## Wie funktioniert FmZ?

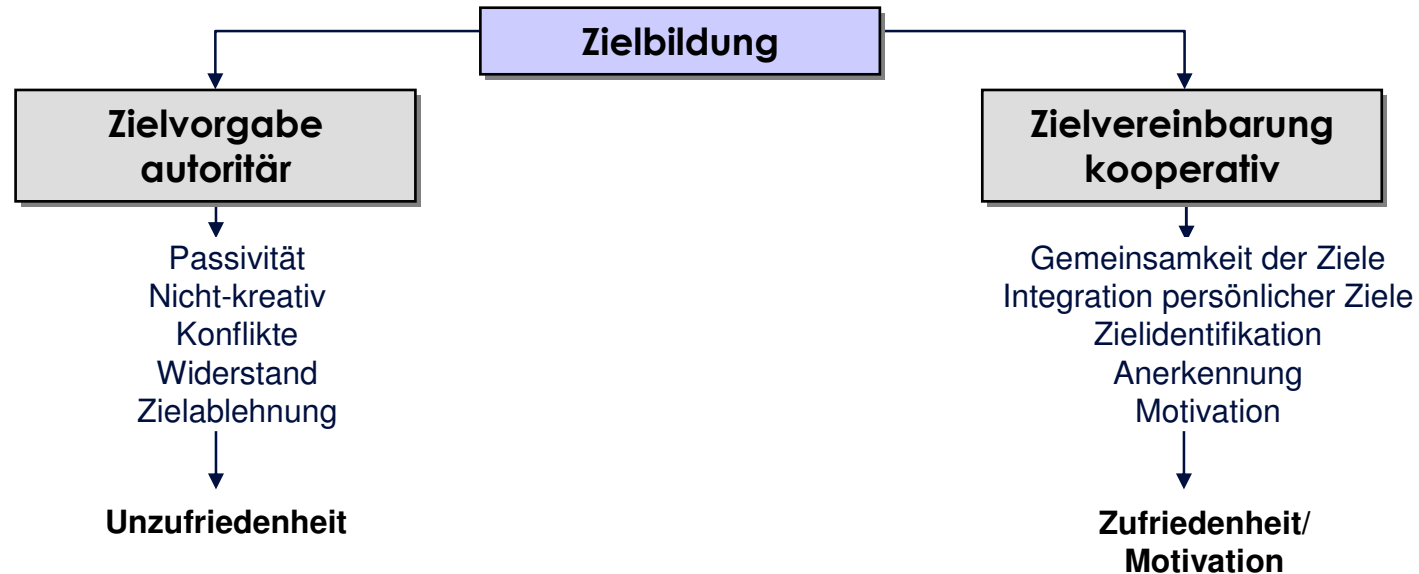


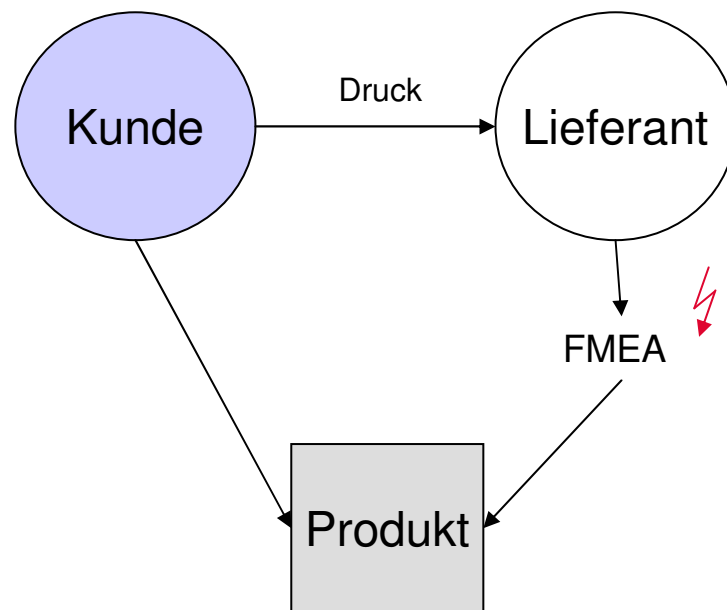
Abbildung: Auswirkungen von Zielvorgaben und Zielvereinbarungen auf die Motivation und die Zufriedenheit der "Auftragnehmer"

Im **Zielvereinbarungsgespräch** werden Ziele vereinbart, eindeutige Leistungsstandards definiert und Kontrollverfahren besprochen. In erster Linie wird die Zielerreichung durch Selbstkontrolle sichergestellt. FmZ wird in der Firma durch "Management-by-Exceptions" ergänzt. Der Mitarbeiter, der mit einer bestimmten Zielsetzung beauftragt wird, verpflichtet sich dazu, den Auftraggeber sofort zu informieren, wenn die Zielerreichung in Gefahr gerät. Jeder Mitarbeiter muss sich daher überlegen, durch welche Rückkopplungsmechanismen er sich selbst immer über den aktuellen Zielerreichungsgrad informiert. Die Information des Auftraggebers ist Bringschuld des Auftragnehmers. Für die erste Zielvereinbarung (Vorbereitung, Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs, Nachbereitung) muss erfahrungsgemäß ein Aufwand von 5 -15 Stunden pro Mitarbeiter kalkuliert werden.

## Drei Bereiche der Personalentwicklung für DRBFM

1. Der DRBFM-Moderator
2. Die Führung und die Führungskraft
3. Die Kultur

# Qualitätsmethoden werden durch Kundenforderungen getrieben

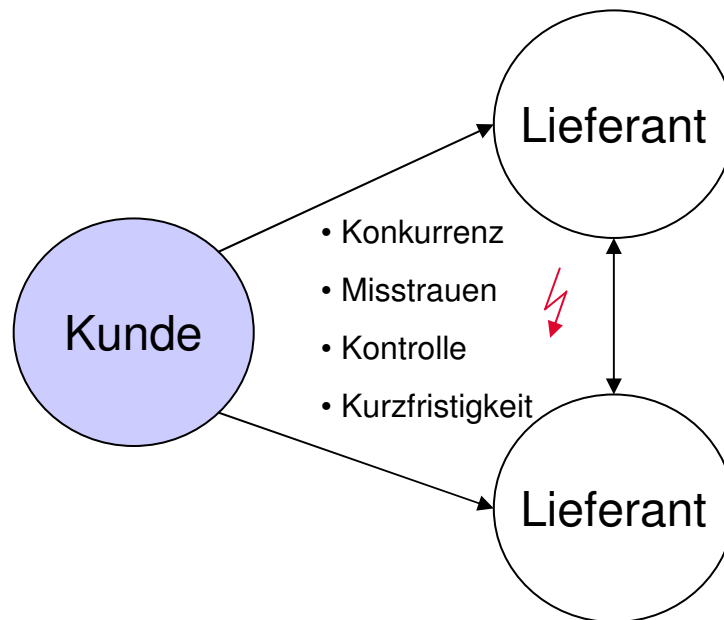


Weitere Forderungen:

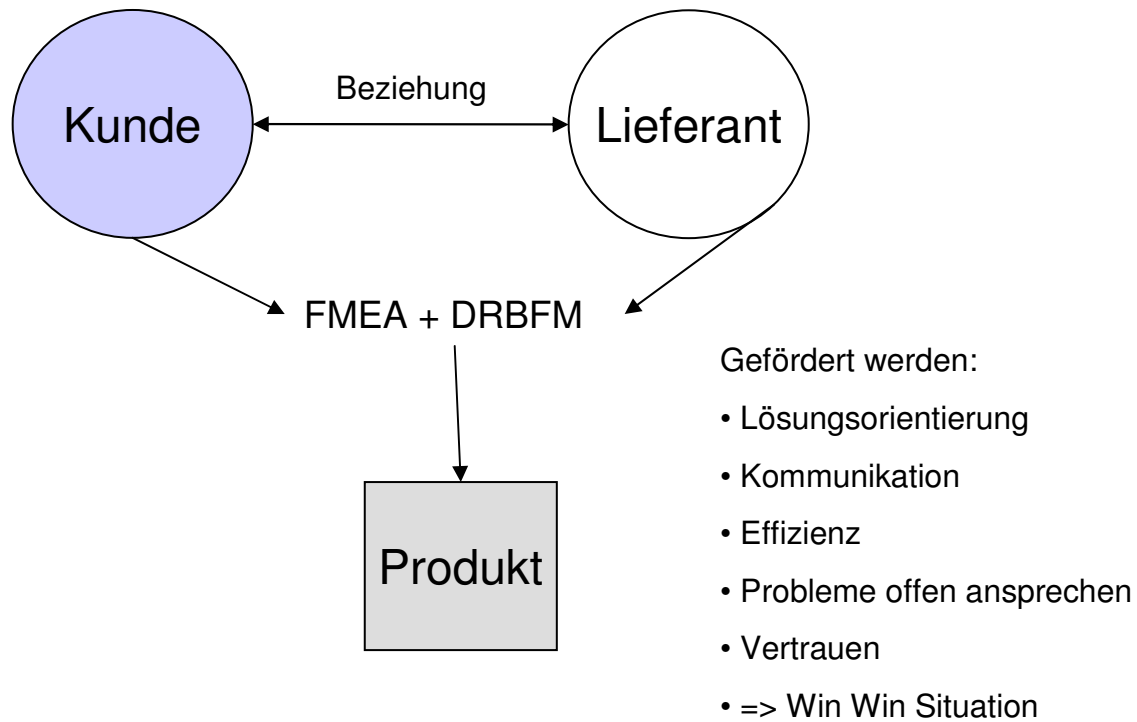
- Spezifikationen
- Q-Berichte
- Zeichnungen
- Q-Methoden (FMEA, 8D, FTA und andere)

⚡ Forderung

Oft werden Lieferanten im Win-Lose-Spiel gegeneinander ausgespielt



# Erfolg wird heute durch Kunden- Lieferantenpartnerschaften erzeugt



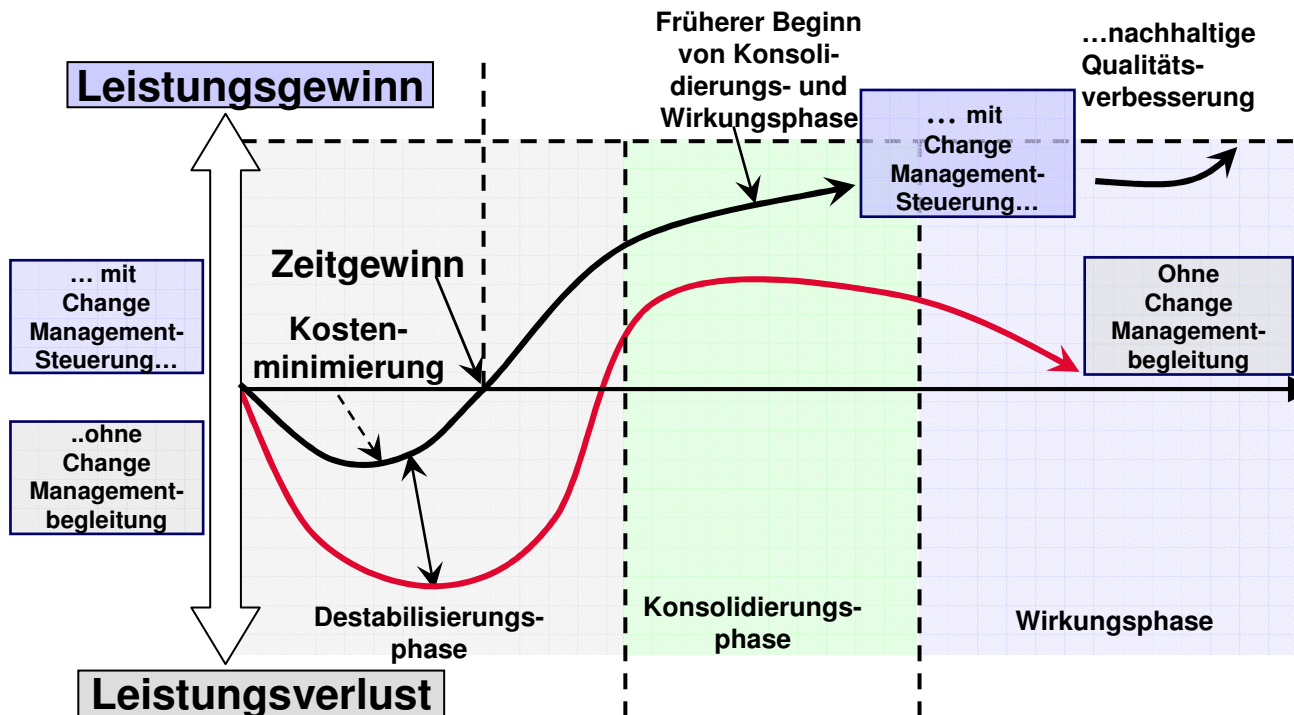
Der Übergang von einer Kultur des Misstrauens und Kontrolle zu einer Kultur des partnerschaftlichen Miteinanders auf der Grundlage des Win-Win-Spiels kommt einer Revolution gleich in vielen europäischen Unternehmen.

Der Wechsel ist ohne eines bewussten und kompetenten Veränderungsmanagements kaum zu schaffen.

Toyota hat gezeigt, dass der partnerschaftliche Umgang mit Lieferanten, die Beteiligung der Mitarbeiter an den Entwicklungs- und Qualitätsprozessen, und eine Kultur der vertrauensvollen Forderung der Schlüssel zum Erfolg in einem hart umkämpften Konkurrenzumfeld ist.

Entwicklung und Qualität können mit dem DRBFM-Ansatz zu Treiber dieses Kulturwandels werden.

## Schneller Leistungsgewinn durch beschleunigte Stabilisierung



Vom Gewinner-Gewinner-Spiel überzeugt sein und in der Lage sein zu Gewinner-Gewinner-Spiele zu erschaffen

**Ingenieure:**

- Kritikfähigkeit
- Offenheit
- Kritikfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamgeist
- Systemdenken

**Moderatoren:**

Moderationskompetenz

Ziel: Kompetenz in die Gruppe delegieren, sich überflüssig machen und das gut finden

**Führung:**

Delegationskompetenz

Ziel: das „Empowerment“ der Mitarbeiter, sich rein organisatorisch und coachend und nicht mehr operativ tätig sein

**Kultur:**

Win-Win-Spiele

Ziel: Die Grundeinstellung der Partnerschaftlichkeit als Erfolgsstrategie, den „Kuchen“ vergrößern

