



Wacker Neuson
Group



Shop Floor Management Rollout & Lessons learned bei Wacker Neuson

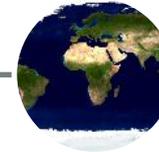
DI (FH) Roland Gmainer - Head of Corporate Lean Management Wacker Neuson GmbH



Gmainer Roland



2005+1
FH
Steyr



Weltreise



2008 ZF
Steyr

• Projektmanager



2010 CNH
St. Valentin

• Lean
Manager



2013 Wacker Neuson

• Lean Manager
• Head of Lean



Management



Leadership



Art of Questioning



Human Nature
BRAIN

Next



"We've paid people for their hands for years, and they would have given us their heads and hearts for free if we'd only asked." – B. Chapman





Wacker Neuson

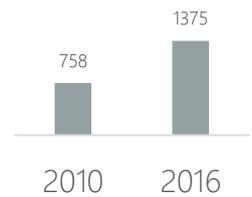
Mitarbeiter

> 4.500

Produktions- & Entwicklungsstandorte

Deutschland, Österreich, USA, Philippinen, Serbien, Brasilien, China

Umsatz [Mio €]



Marken



Baugeräte

Betontechnik



Verdichtungstechnik



Baustellentechnik



Über 250 Produktgruppen

Kompaktmaschinen

Bagger



Material Handling



Über 40 Produktgruppen

Service/Miete



Gebrauchtmaschinen¹



Ersatzteile



Reparatur & Wartung¹



Mietservice¹



Finanzierung



Agenda

Wacker Neuson

Lean bei Wacker Neuson

Shopfloor Management

Lessons Learned



Wacker Neuson
Group

Lean bei Wacker Neuson



Timeline

2013

Start Standort Hörsching - *Ausgangssituation

2015

Globaler Start (1 Lean Manager pro Standort als Stabstelle zur Geschäftsführung)
System Setup ZERO
Top Down Trainings
A3 Kaizen

2016

SFM
Hoshin Kanri
QA Matrix
Standard Arbeit

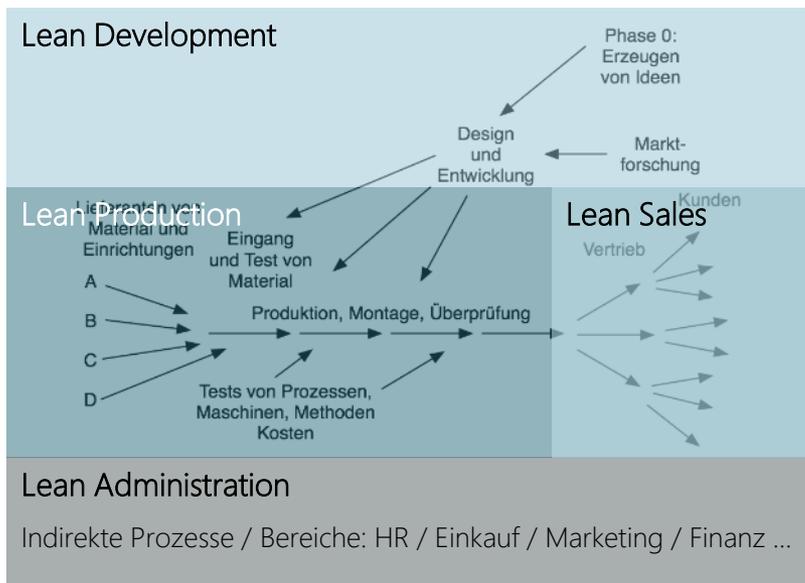
2017

Pillar Rollout
Lean Audits



Positionierung Lean: Universeller Einsatz des Lean Gedanken

Es gibt **keinen** Bereich/Prozess der **nicht** mit der Lean Denkweise optimiert werden kann



Anspruch: Ein Lean Management System **muss** das Unternehmen unterstützen, nachhaltig erfolgreicher zu sein.



MINIMIZE
WASTE
EVERYWHERE
TOGETHER

Spezifische Probleme benötigen spezifische Ansätze

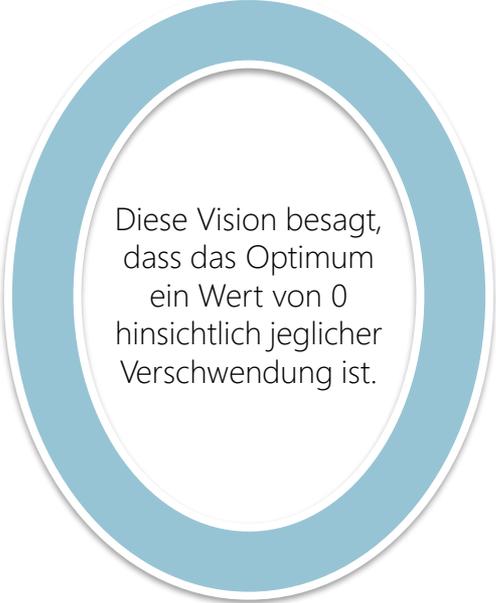
12 Pillar

1. Sicherheit
2. Kaizen Management
3. Qualität
4. Arbeitsplatzorganisation
5. Logistik
6. Instandhaltung
7. Personalentwicklung
8. Produktentwicklungsprozess
9. Umwelt
10. Energie
11. Verschwendungsanalyse
12. Lean Administration

Vision

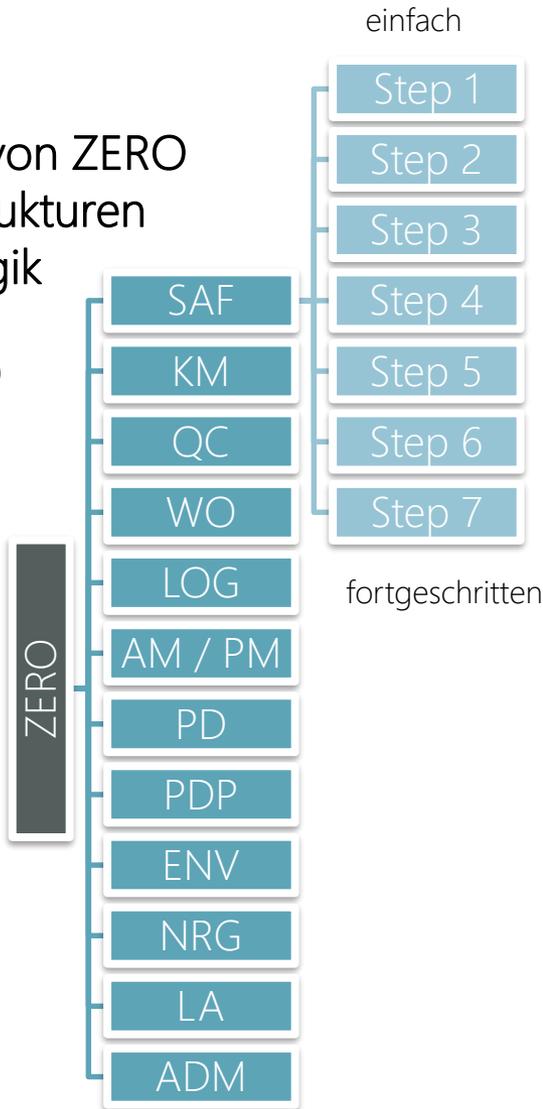
- 0 Unfälle
- 0 Verschwendung
- 0 Defekte
- 0 Produktivitätsverluste
- 0 Fehlteile / Bestände ...
- 0 Maschinenstillstände
- 0 Krankenstände / Fluktuation
- 0 Technische Änderungen
- 0 Entsorgungskosten
- 0 Energieverschwendung
- 0 Unentdeckte Verschwendung
- 0 Ineffiziente Prozesse

ZERO Optimum Konzept



Diese Vision besagt,
dass das Optimum
ein Wert von 0
hinsichtlich jeglicher
Verschwendung ist.

Aufbau von ZERO
 Klare Strukturen
 Pillar Logik
 12 Pillar
 (analog TPM)



Handbuch
 Checklist
 Vorlagen



Die Methoden & Tools sind den verschiedenen Steps zugeordnet

Green Cross

Sicherheits Pyramide

Sicherheits A3

Management Audit

Sicherheitskarten

Unfall Layout



Sicherheits Spiegel

Visuelles Management

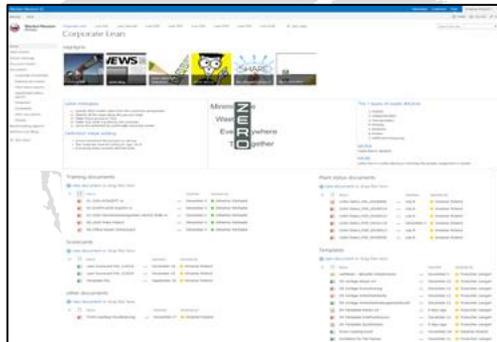
Microsoft®
SharePoint
 Dokumentiert in Wiki
 und Share Point



Standard Medien / Leute verbinden

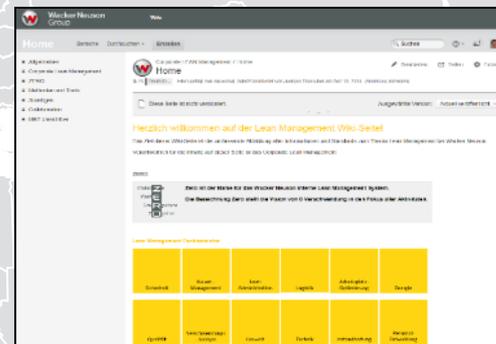
Kollaboration

Grundschulungen, Vorlagen, Berichte



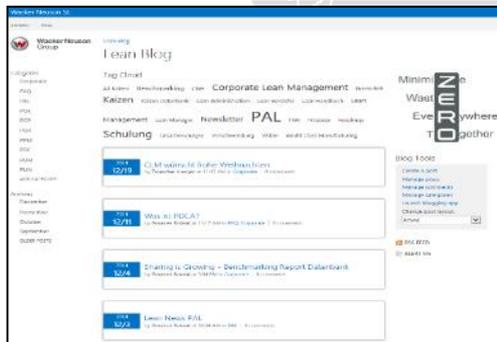
WIKI

Details, >1.000 Seiten



News Blog

200 Abos + 600 Hits/Monat



Kaizen / Best Practice / Poka Yoke





Rollout Details: Bi-Monthly Lean Report

WackerNeuson Group
MINIMIZE WASTE EVERYWHERE TOGETHER

Executive Plant Report
Lean Management

Month | Year: 05 / 16
Plant: PGP
Created by: Christoph Landvogt

Summary

Management Summary

Overall Progress of Last Assessment: **OK**

Assessment conducted on 05.05.2016 by 4 lean experts including: [Names]

Pillar Status..

1 | Safety

Area	Score	Next Step	Next Review Date
Overall Status	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16
Safety Walk	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16
Incident Costs	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16
Accident Costs	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16
Safety Score	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16

Overall Status: **OK**

Kaizen Example

Success stories & highlight Kaizen

Training Status

Training status

Area	Score	Next Step	Next Review Date
Overall Status	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16
Training Score	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16

Overall Status: **OK**

... from all active Pillars

2 | Kaizen Management

Area	Score	Next Step	Next Review Date
Overall Status	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16
Kaizen Score	80	To meet 2 star targets for production	05.11.16

Overall Status: **OK**

Kaizen Figures

Kaizen figures

Project Kaizen: **1295**

Project Kaizen: **222**

Project Kaizen: **521**

Project Kaizen: **429**

Pillar Overview

Pillar Overview

ID	Pillar	Status	Score	Next Review Date
1	SAF	Active	80	05.11.16
2	QIP	Active	80	05.11.16
3	QIP	Active	80	05.11.16
4	QIP	Active	80	05.11.16
5	QIP	Active	80	05.11.16
6	QIP	Active	80	05.11.16
7	QIP	Active	80	05.11.16
8	QIP	Active	80	05.11.16
9	QIP	Active	80	05.11.16
10	QIP	Active	80	05.11.16
11	QIP	Active	80	05.11.16
12	QIP	Active	80	05.11.16
13	QIP	Active	80	05.11.16
14	QIP	Active	80	05.11.16
15	QIP	Active	80	05.11.16

Rollout Overview

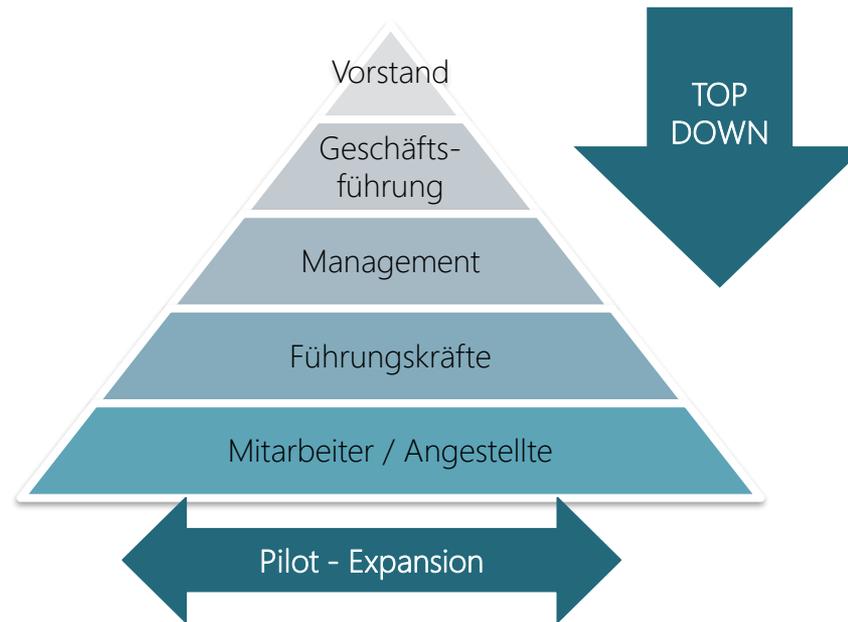
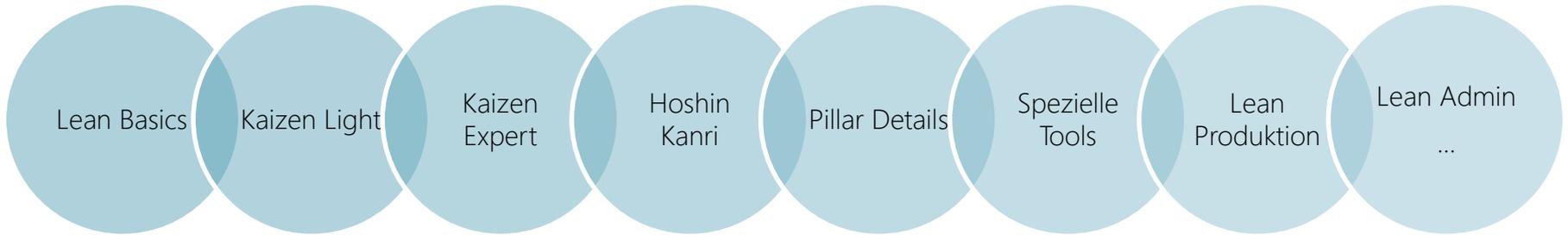
Kaizen Management A3 Roadmap

Best Practice Pix

Pictures

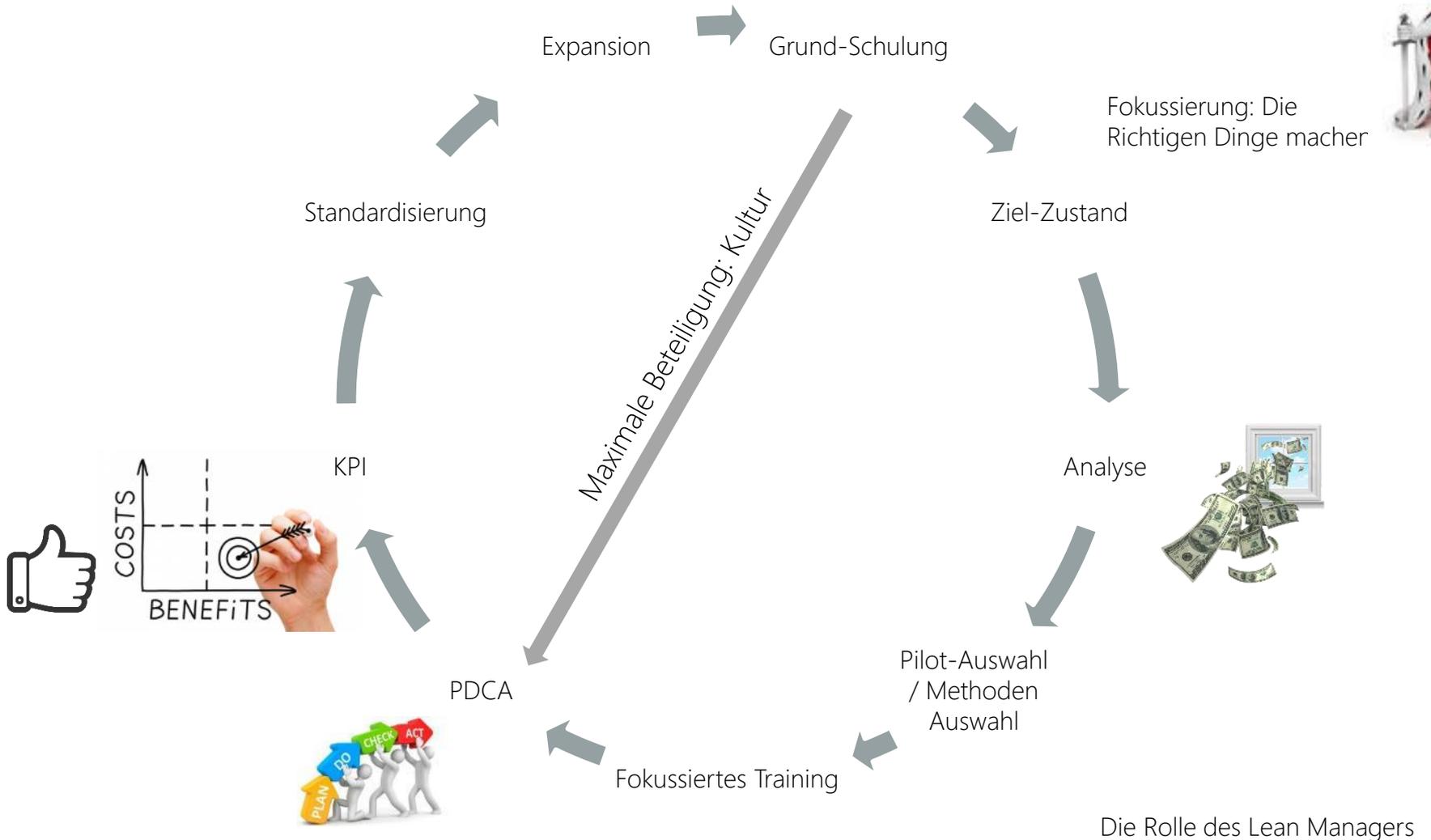


Training





Training ist nur ein Puzzle-Stein



Die Rolle des Lean Managers

Was erwartet Lean Management „konkret“ von den Führungskräften?

Können ihre Führungskräfte das beantworten?



Selbstentwicklung

Mitarbeiterentwicklung

Prozess-Optimierung



Shopfloor Management

Der englische Begriff „Shopfloor“ bedeutet ins Deutsche übersetzt Werkstatt oder Fertigung.

*Unter dem Begriff „Management“ versteht man **sämtliche** Leitungs- und Führungsaufgaben zur Leistungserstellung.*



Warum eigentlich?

Silodenken

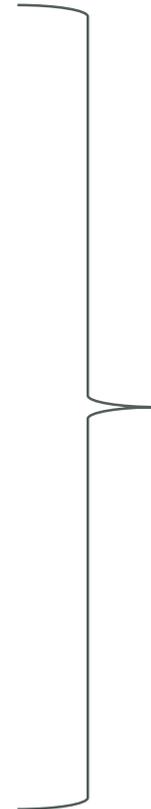
- kein Queraustausch
- kein Kunden - Ausrichtung

Meeting Kultur

- Verzerrung nach oben
- Lange Wartezeiten
- Fehlende Agenda
- Fehlende KPIs
- Fehlendes Follow up

Email Kultur

- Wartezeiten
- Anonymität
- Kein Queraustausch



Trägheit & Frust



Shopfloor Management

ist mehr als das klassische tägliche Shopfloor Management mit den KPI und Todos auf den Boards



Kaizen: Probleme lösen lernen

“Knowledge is no value unless you put it into practice.” – Anton Chekhov

- ✓ 2476 dokumentierte Kaizen
- ✓ 1169 abgeschlossen Kaizen
- ✓ 743 Kaizen in Arbeit
- ✓ >484 verschiedene Kaizen Leiter
- ✓ 54% reine Datenbank Kaizen



- ✓ Wöchentliche Kaizen Zirkel (inklusive Führungskräfte & GF; 10 min pro Board)
- ✓ Quantifizierung möglichst aller Verluste in €



Kaizen

Fokus Kaizen

Focus KAIZEN		ZERO	
<p>Problem Statement</p> <p>Describe the problem in simple, plain language. Do not use technical terms.</p> <p>What is the problem? What are the symptoms? What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>Current Situation</p> <p>Describe the current situation. What is the process? What are the steps? What are the resources? What are the constraints?</p>	<p>Target Situation</p> <p>Describe the target situation. What is the goal? What are the objectives? What are the benefits? What are the risks?</p>	<p>Checklist</p> <p>Checklist for the implementation of the Kaizen. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>
<p>Root Cause</p> <p>Identify the root cause of the problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>5 Whys</p> <p>Use the 5 Whys technique to identify the root cause of the problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>Countermeasures</p> <p>Identify the countermeasures for the problem. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>	<p>Standardization</p> <p>Standardize the process to prevent the problem from recurring. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>

Punkt Kaizen

Punkt KAIZEN		ZERO	
<p>Problem Statement</p> <p>Describe the problem in simple, plain language. Do not use technical terms.</p>	<p>Current Situation</p> <p>Describe the current situation. What is the process? What are the steps? What are the resources? What are the constraints?</p>	<p>Target Situation</p> <p>Describe the target situation. What is the goal? What are the objectives? What are the benefits? What are the risks?</p>	<p>Checklist</p> <p>Checklist for the implementation of the Kaizen. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>
<p>Root Cause</p> <p>Identify the root cause of the problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>5 Whys</p> <p>Use the 5 Whys technique to identify the root cause of the problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>Countermeasures</p> <p>Identify the countermeasures for the problem. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>	<p>Standardization</p> <p>Standardize the process to prevent the problem from recurring. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>

Safety Kaizen

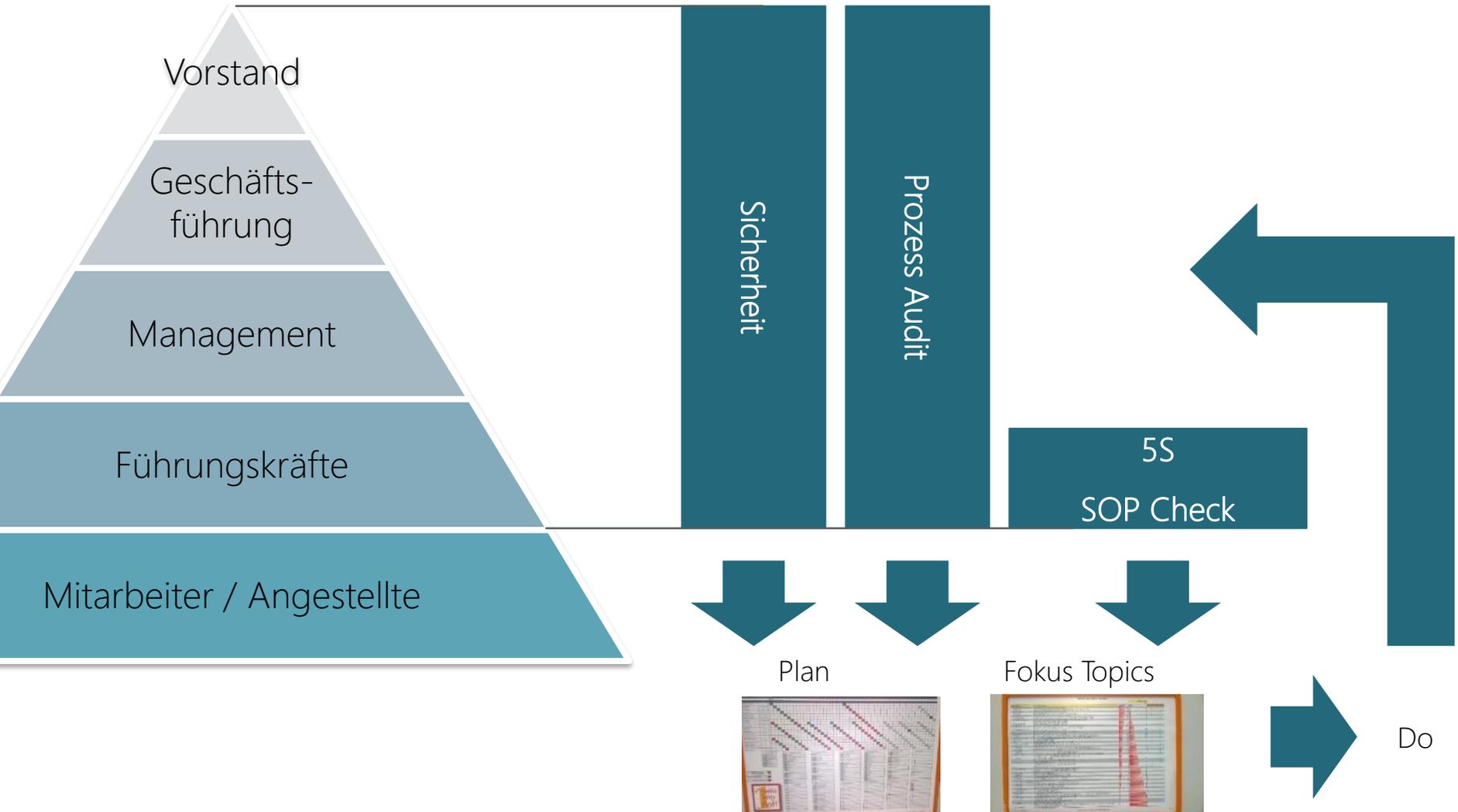
Safety KAIZEN		ZERO	
<p>Problem Statement</p> <p>Describe the safety problem in simple, plain language. Do not use technical terms.</p>	<p>Current Situation</p> <p>Describe the current safety situation. What are the risks? What are the hazards? What are the consequences?</p>	<p>Target Situation</p> <p>Describe the target safety situation. What are the goals? What are the objectives? What are the benefits? What are the risks?</p>	<p>Checklist</p> <p>Checklist for the implementation of the Safety Kaizen. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>
<p>Root Cause</p> <p>Identify the root cause of the safety problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>5 Whys</p> <p>Use the 5 Whys technique to identify the root cause of the safety problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>Countermeasures</p> <p>Identify the countermeasures for the safety problem. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>	<p>Standardization</p> <p>Standardize the safety process to prevent the problem from recurring. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>

Breakdown Kaizen

PM KAIZEN		ZERO	
<p>Problem Statement</p> <p>Describe the PM problem in simple, plain language. Do not use technical terms.</p>	<p>Current Situation</p> <p>Describe the current PM situation. What are the risks? What are the hazards? What are the consequences?</p>	<p>Target Situation</p> <p>Describe the target PM situation. What are the goals? What are the objectives? What are the benefits? What are the risks?</p>	<p>Checklist</p> <p>Checklist for the implementation of the PM Kaizen. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>
<p>Root Cause</p> <p>Identify the root cause of the PM problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>5 Whys</p> <p>Use the 5 Whys technique to identify the root cause of the PM problem. What are the causes? What are the effects? What are the consequences?</p>	<p>Countermeasures</p> <p>Identify the countermeasures for the PM problem. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>	<p>Standardization</p> <p>Standardize the PM process to prevent the problem from recurring. What are the steps? What are the responsibilities? What are the deadlines?</p>



Auditierung am Shop Floor





Wacker Neuson
Group

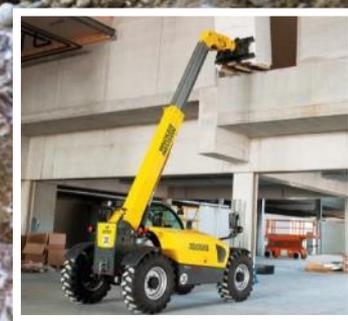
Tägliches Shopfloor Management



Was ist Wert für den Kunden - Kundennutzen?

Das ist Wert für unsere Kunden

Das zahlt unsere Gehälter!





Wacker
Group



Kosten

Kunden-
Nutzen

Qualität

Verfügbarkeit

Es ist nicht der Unternehmer,
der die Löhne zahlt –
er übergibt nur das
Geld. Es ist das
Produkt, das die
Löhne zahlt.

Henry Ford

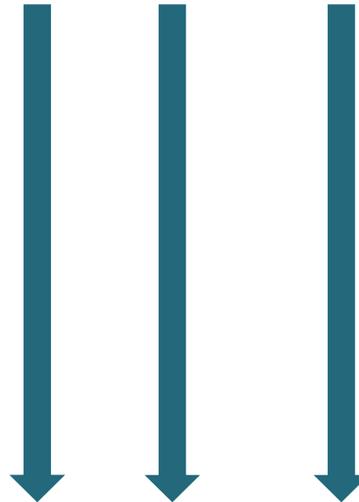




Übersetzen



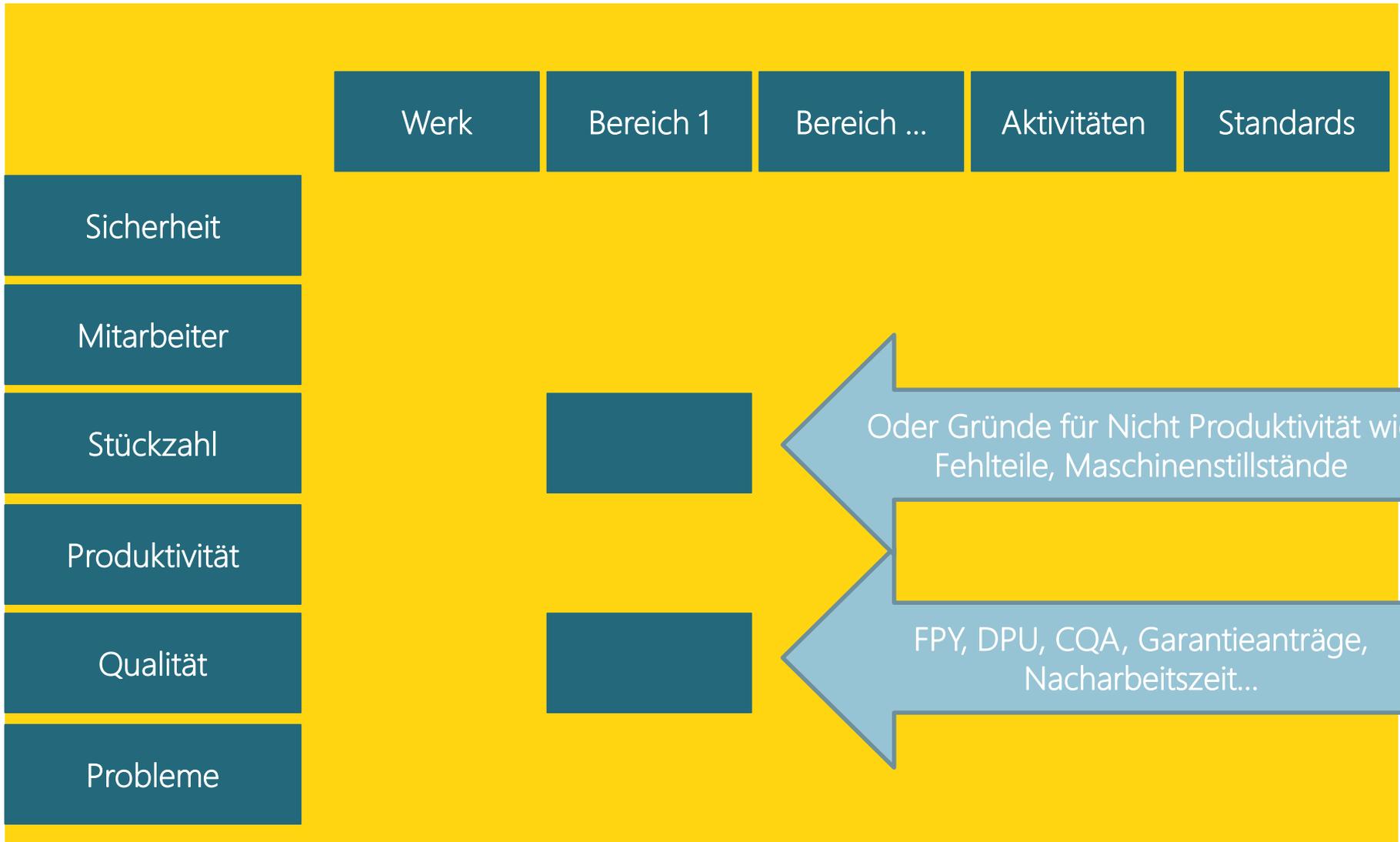
Qualität, Kosten, Verfügbarkeit = Umsatz & EBIT



FPY, Produktivität, Stückzahl = Umsatz & EBIT



Board Layout





Globale Shop Floor Board Standardisierung

1 Standard für alle Pxx = 1 gemeinsame Sprache!

AGENDA

Um einen strukturierten Ablauf zu gewährleisten

PROBLEMLÖSUNG

Aktivitäten ableiten
Gezielte Maßnahmen
Wer, Was, Wo, Bis Wann, Status

INDIVIDUELLES

Jedes Werk, Band, Bereich ist unterschiedlich

The Shopfloor Werksboard is a structured board with the following sections and callouts:

- AGENDA**: Um einen strukturierten Ablauf zu gewährleisten
- KENNZAHLEN**: Um die Besprechung mit Zahlen, Daten, Fakten zu führen. KEINE Annahmen!
- PROBLEMLÖSUNG**: Aktivitäten ableiten, Gezielte Maßnahmen, Wer, Was, Wo, Bis Wann, Status
- STANDARDS**: Um das erreichte Niveau zu halten
- INDIVIDUELLES**: Jedes Werk, Band, Bereich ist unterschiedlich

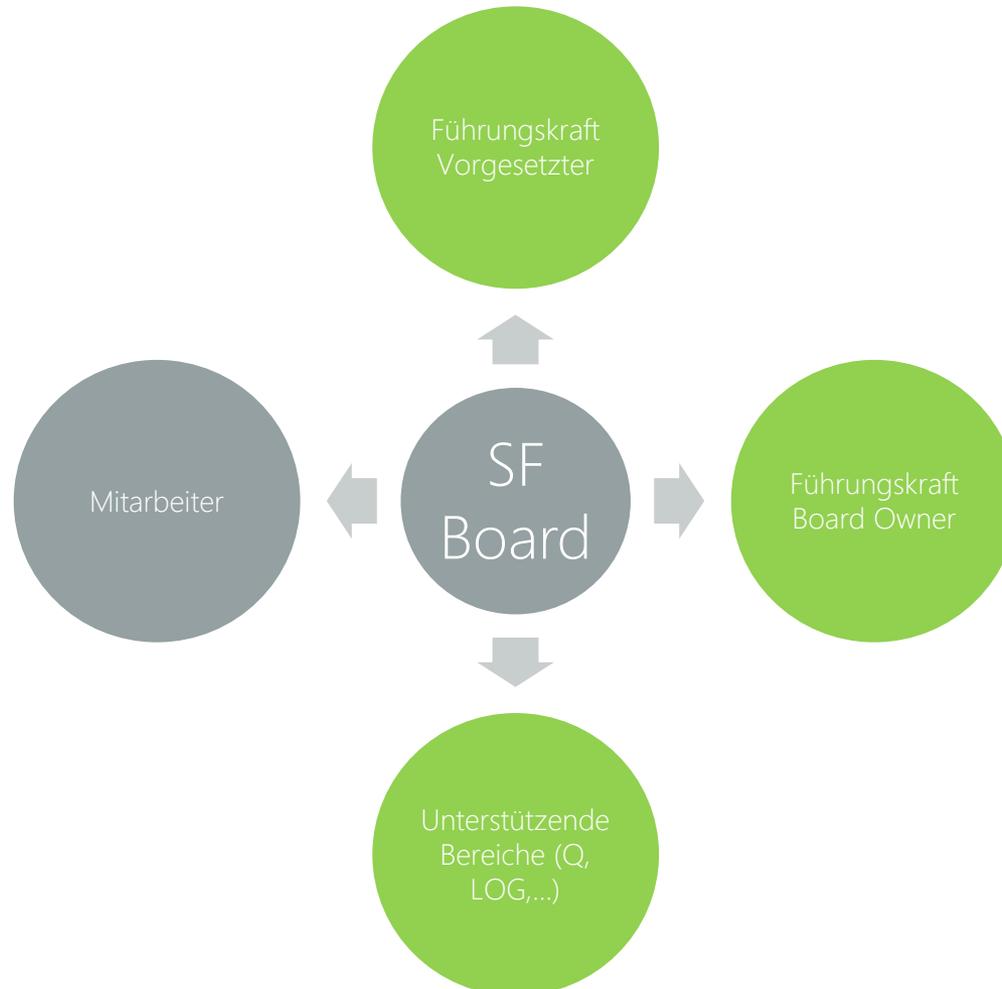
The board layout includes a header with 'WACKER NEUSON', 'Shopfloor Werksboard', and 'ZERO'. Below the header are tabs for 'Agenda', 'Kennzahlen', 'WERK', 'Line 1', 'Line 2', 'Problemlösung', 'Standards', and 'Individuelles'. The 'Problemlösung' section contains a table with columns: 'Seit', 'Bereich', 'Problem', 'Maßnahmen', 'Wer', 'Bis Wann', and 'Status'. The 'Kennzahlen' section features a 'Produktivität' icon, a 'Qualität' star icon, and a 'TOP 3 FOLIES' lightning bolt icon.





Unsere Mitarbeiter verstehen die Kennzahlen nicht!

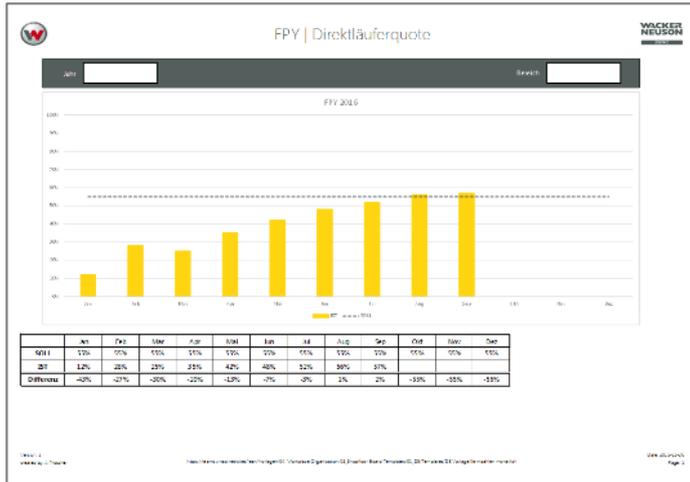
Primärer Zweck eines SF Boards ist Führen und Managen - nicht Mitarbeiter informieren!







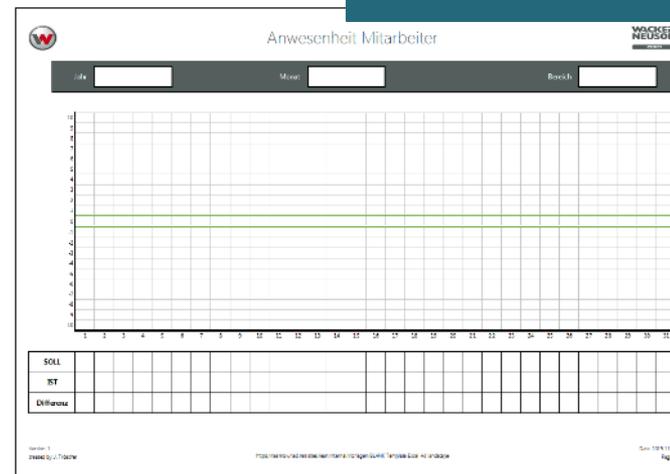
Vorlagen



Kann ergänzt / modifiziert werden!

TOP 3 Fehler

Jahr	Top	Bereich
1	intern	
2	Logistik	
3	Qualität	





Problemlösung

Problemlösung						
Seit	Bereich	Problem	Maßnahmen	Wer	Bis Wann	Status
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕

Wiedervorlage

TOP A3 Kaizen

TOP A3 Kaizen



Standards – Wöchentlicher Fokus

Qualifikations-Matrix

Training notwendig?

A5

[Neu, ongoing, abgeschlossen]

CQA

[Soll / Ist, avg. Score]

Trainingsplan

[Neu, abgeschlossen, ongoing]

A3

[Neu, ongoing, abgeschlossen]

Sicherheits-Audit

[Soll / Ist, avg. Score]

5S

[Soll / Ist, avg. Score]

LSW

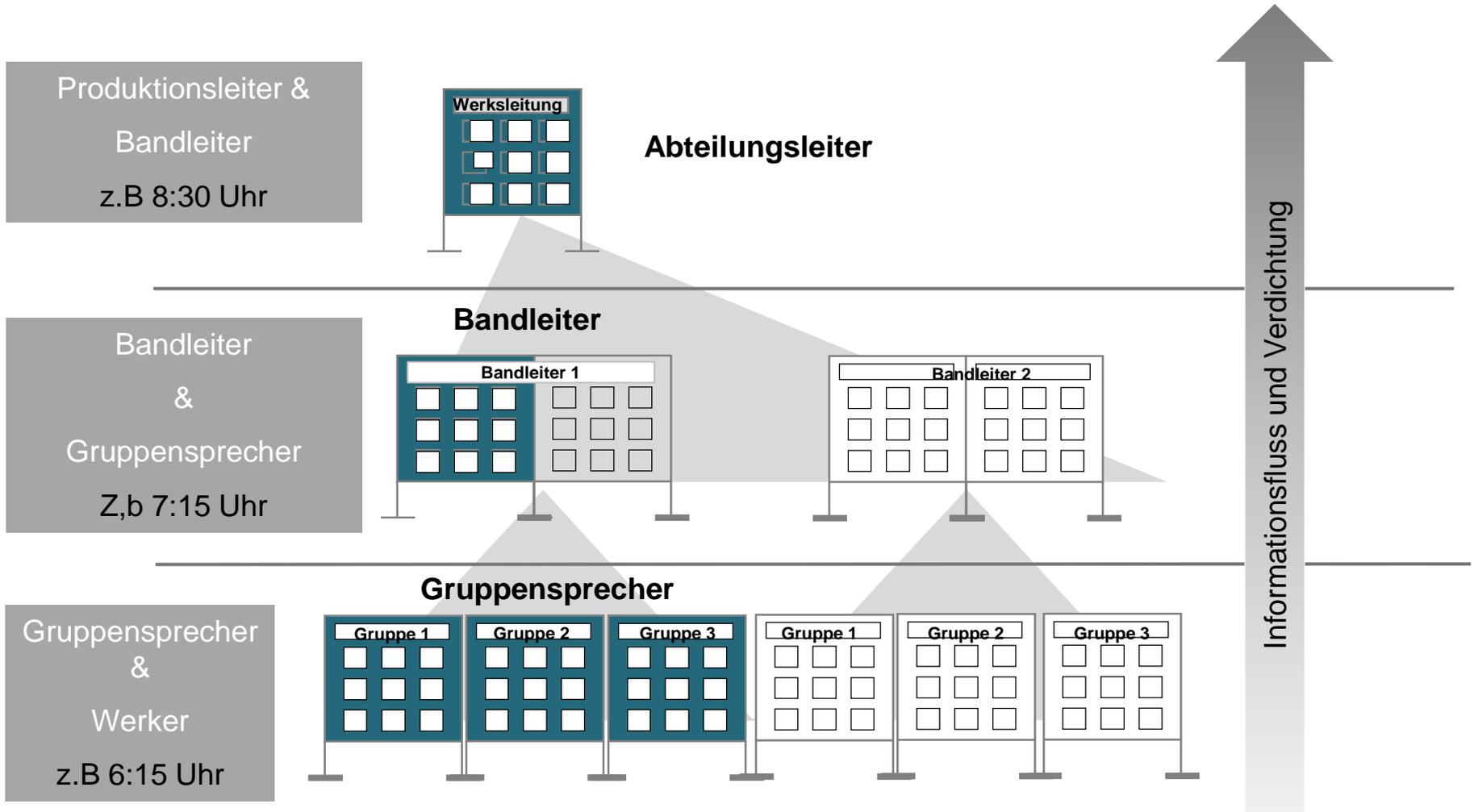
SOP Check

Prozess-Audits

[Soll / Ist, avg. Score]



Kaskadierung



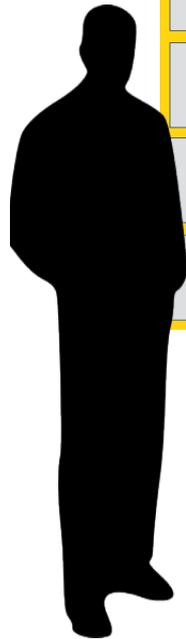


Level 2 – Bandleiter und Gruppensprecher

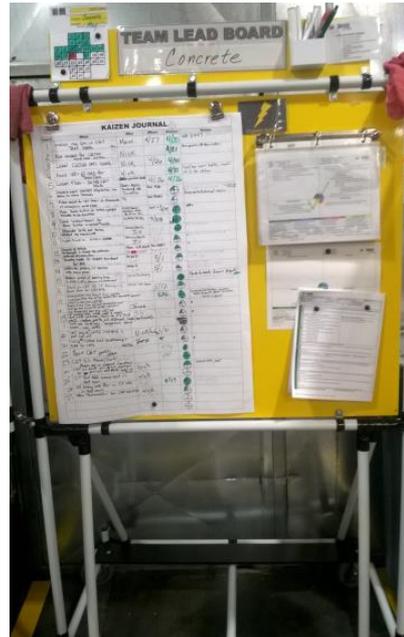




Level 3 – Gruppensprecher und Mitarbeiter



Wacker Neuson Group Gruppenboard		
Regeln & Agenda	TOP 3 internal & external	Standards & Infos
Green Cross	Stückzahl	
Anwesenheit (und Layout)	Quali-Matrix (soll/ist)	
A5 RVP Status	5S Status	





Mitarbeiter



Verfügbarkeit



Produktivität



Qualität



Top 3 Fehler



Wacker Neuson
Group

Lesen lernen



Shopfloor Management

Theorie



Moderation / Teilnahme



Feedback Gespräche
Auditierung



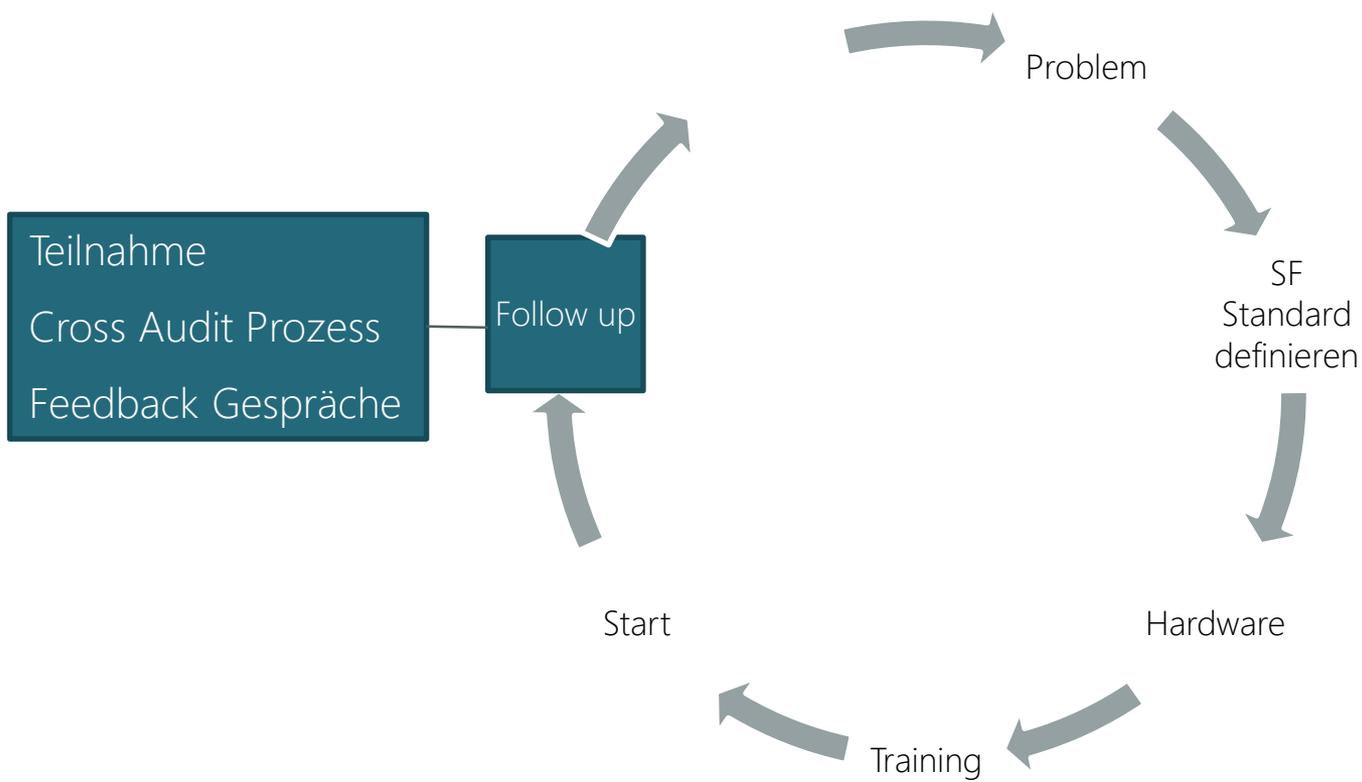


Schaut doch gut aus?



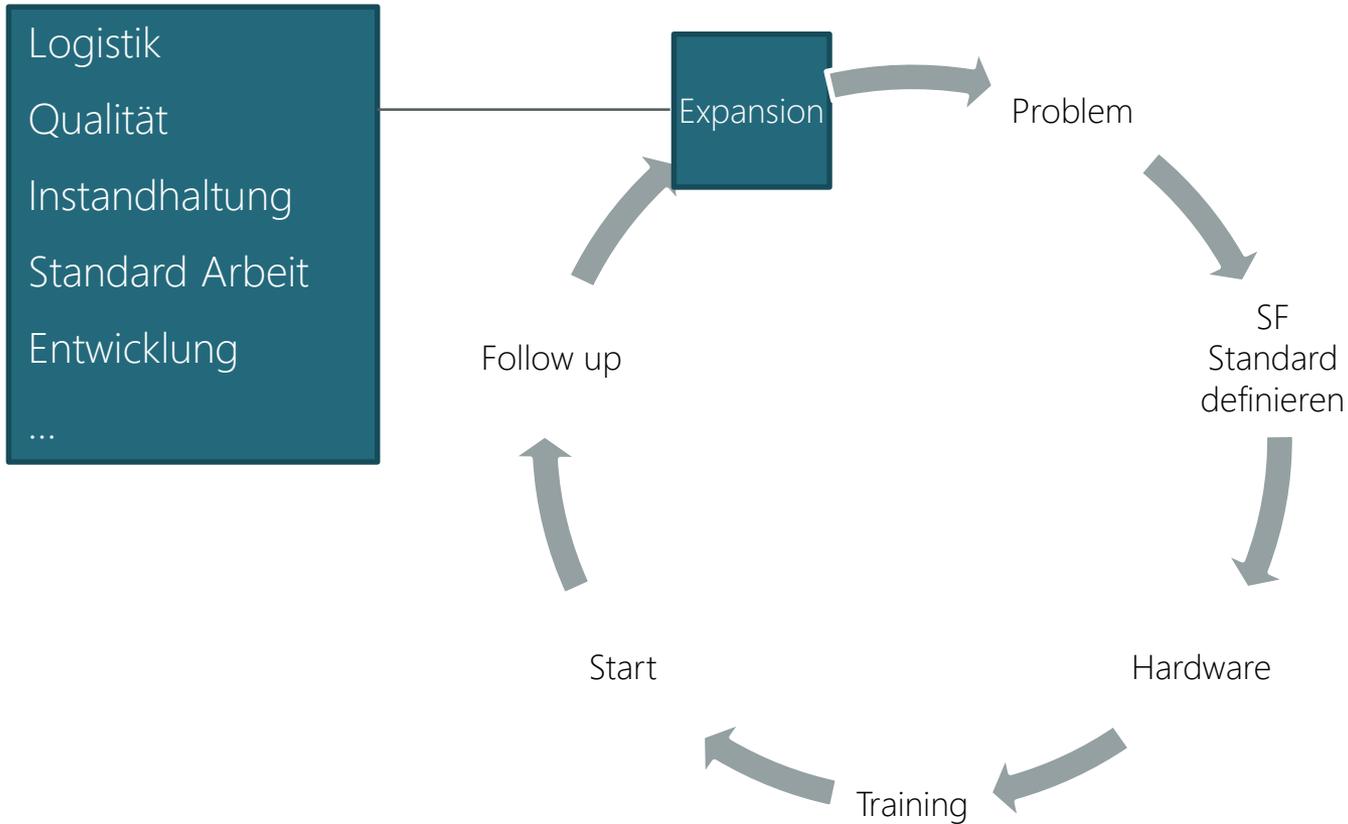


Das wichtigste zum Schluss





Das wichtigste zum Schluss



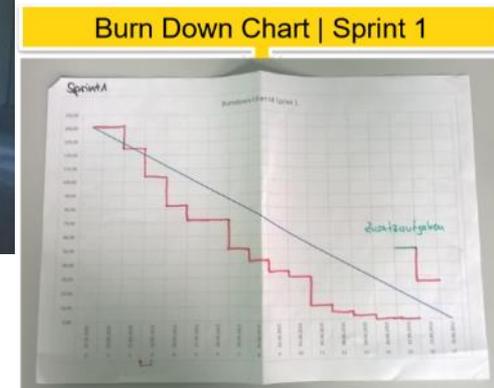
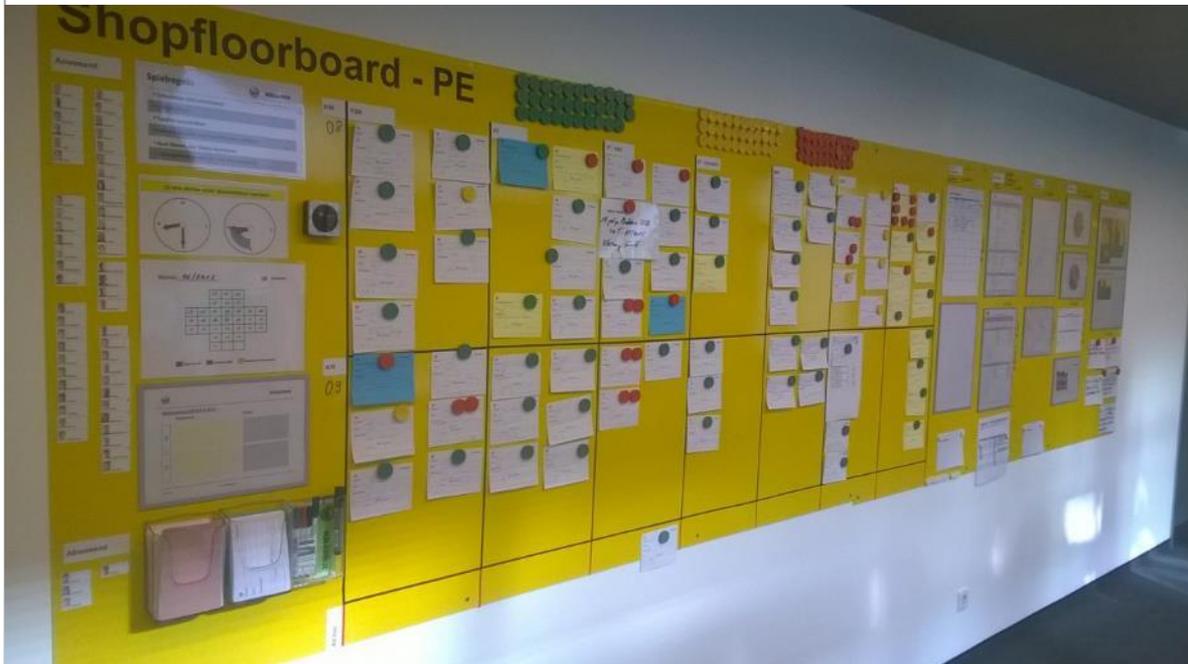


Expansion: Logistik und Qualität



Expansion: Produktentwicklung

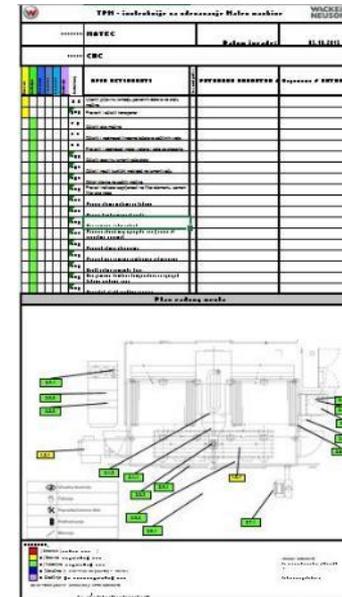
Visuelle Boards und kurzzyklische Meetings





Expansion: Autonome Instandhaltung

AM Kalender / Ablaufbeschreibung mit Layout / visuellen Arbeitsbeschreibungen





Expansion: Standard Arbeit Meeting

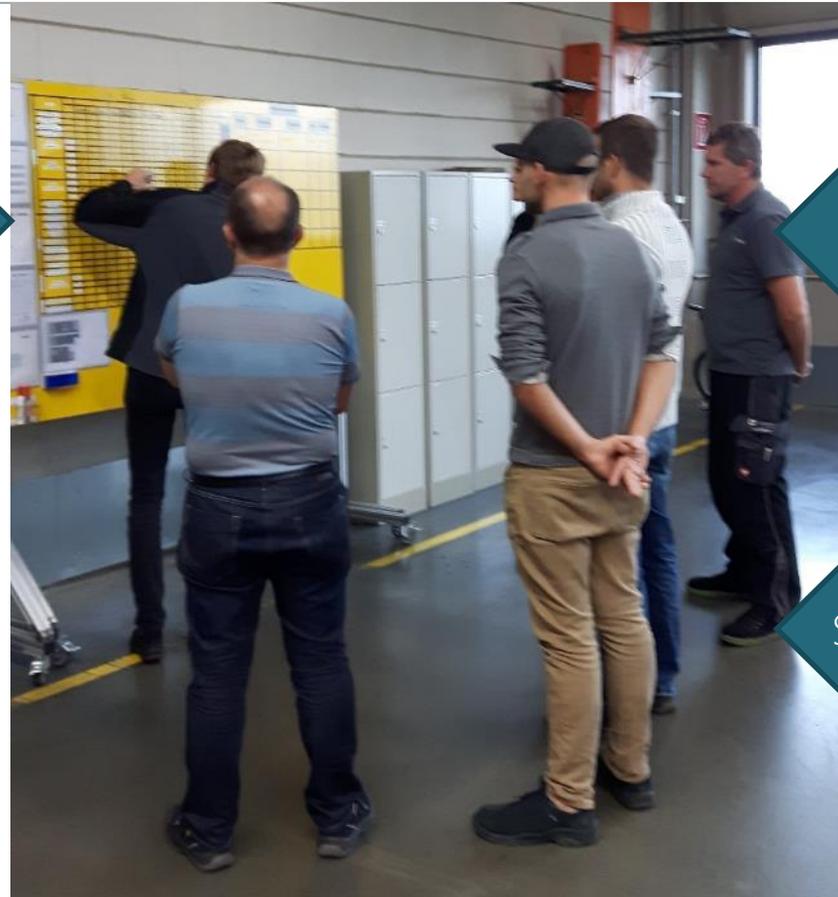
Fokus auf Produktivitätssteigerung durch 5S, Logistik- und Stationsoptimierungen, Line Balancing

3-5min täglich

Roadmap

Führungskraft des
Bereiches

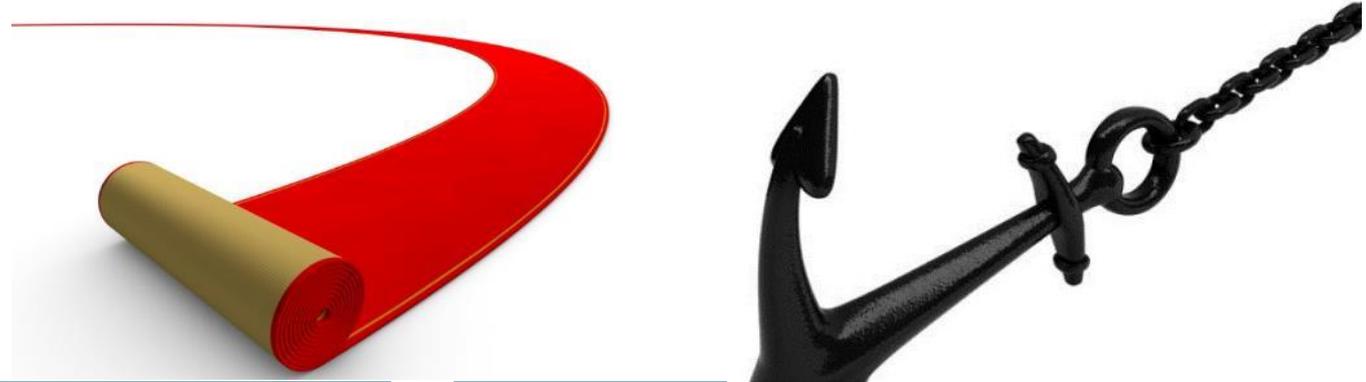
Standard Arbeit Team





Allgemeine Lessons learned

Lessons Learned



Rollout

- Lean Manager muss am Beginn schon ans Act denken
 - Starten ist einfach / Follow Up ist entscheidend
 - 100% Management Kommittent & Involvement
- „Switchen“ geht nur „1 by 1“
- Erfolge müssen regelmäßig mit Business Kennzahlen verbunden werden

Verankerung

- Veränderung schmerzt immer (ob groß oder klein)
- Transparenz erzeugt „Competition“
- Priorisieren Lernen bedeutet auch Nein sagen
- Erwartungshaltung sicherstellen [Wir werden nie alle Probleme lösen können]
- Follow up lernen
- „Scheinwerfer“
- Management Routinen sind entscheidend

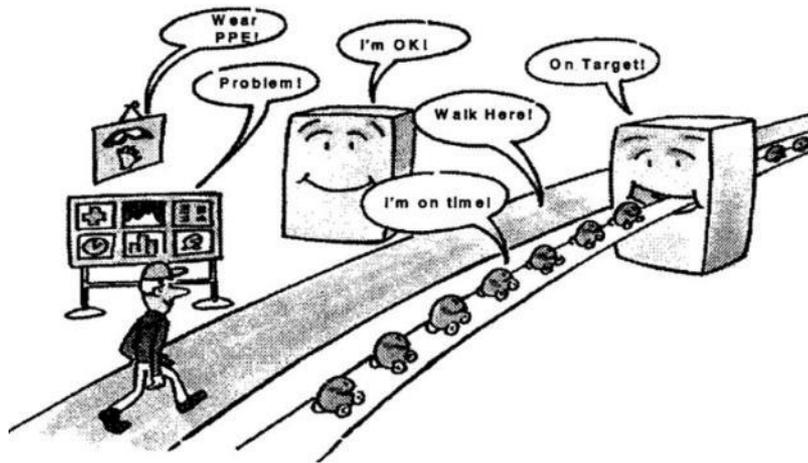


SFM alleine reicht nicht



Führungskräfte sind der Schlüssel

„In einer Weltklasse-Produktion gibt es ein System, welches es möglich macht, sämtliche Anomalitäten zu erkennen, und zwar auf eine solche Weise, dass es JEDER als Problem erkennt.“



Wenn Führungskräfte
Visualisierungen nicht verwenden,
sind sie **NUTZLOS!**

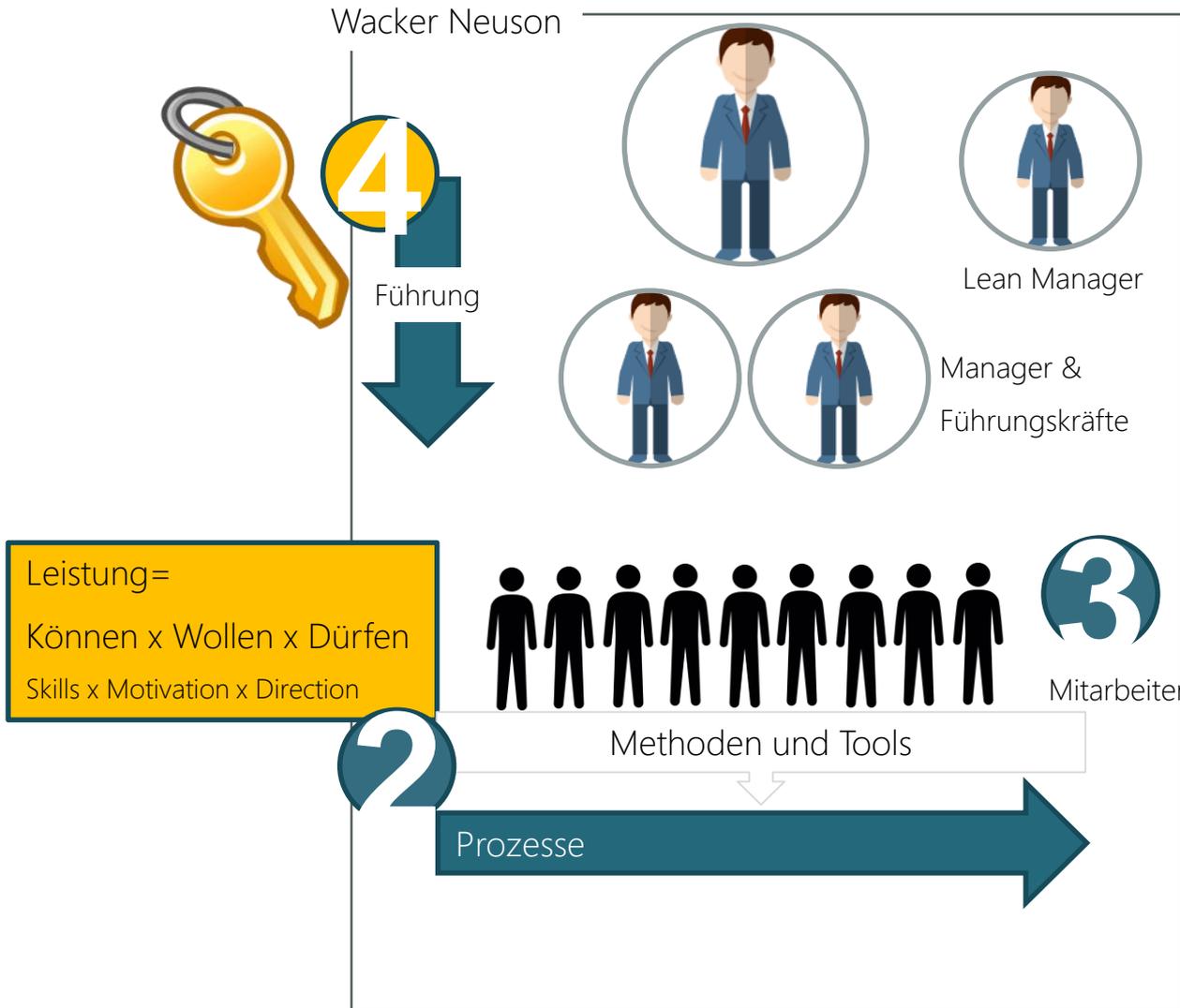
- Auditierung visueller Standards
- Reagieren auf Nicht-Konformität



*„Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“*

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpr.

Spezielle Lessons learned – Understand Human Nature



Customer Value
=Ergebnisse





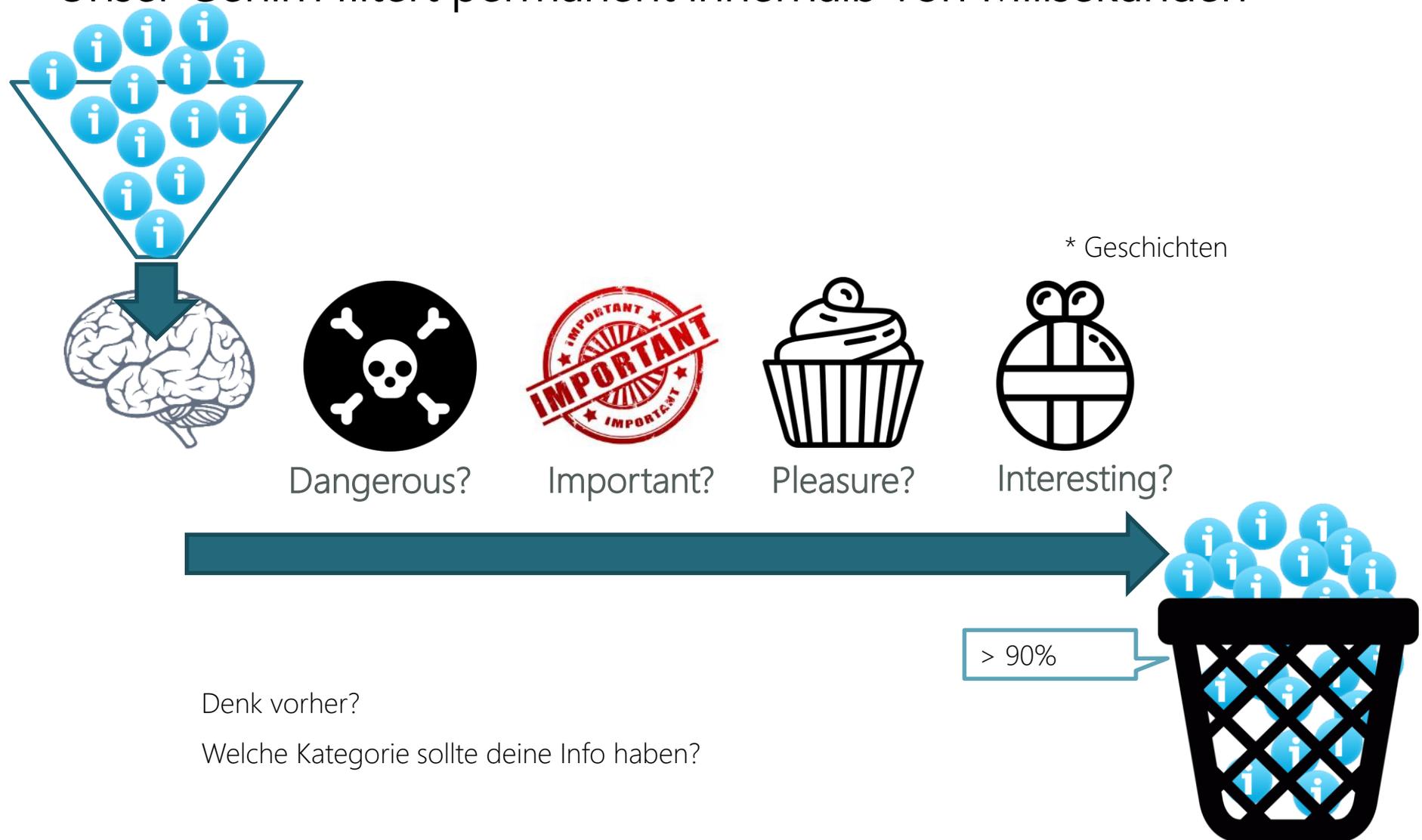
*„Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer **einverstanden**,
einverstanden heißt nicht immer **angewendet**,
angewendet heißt noch lange nicht **beibehalten**.“*

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelp.

Kommunikation

Birkenbihl, Sinek Simon, Marquardt,
Schein,...

Unser Gehirn filtert permanent innerhalb von Milisekunden





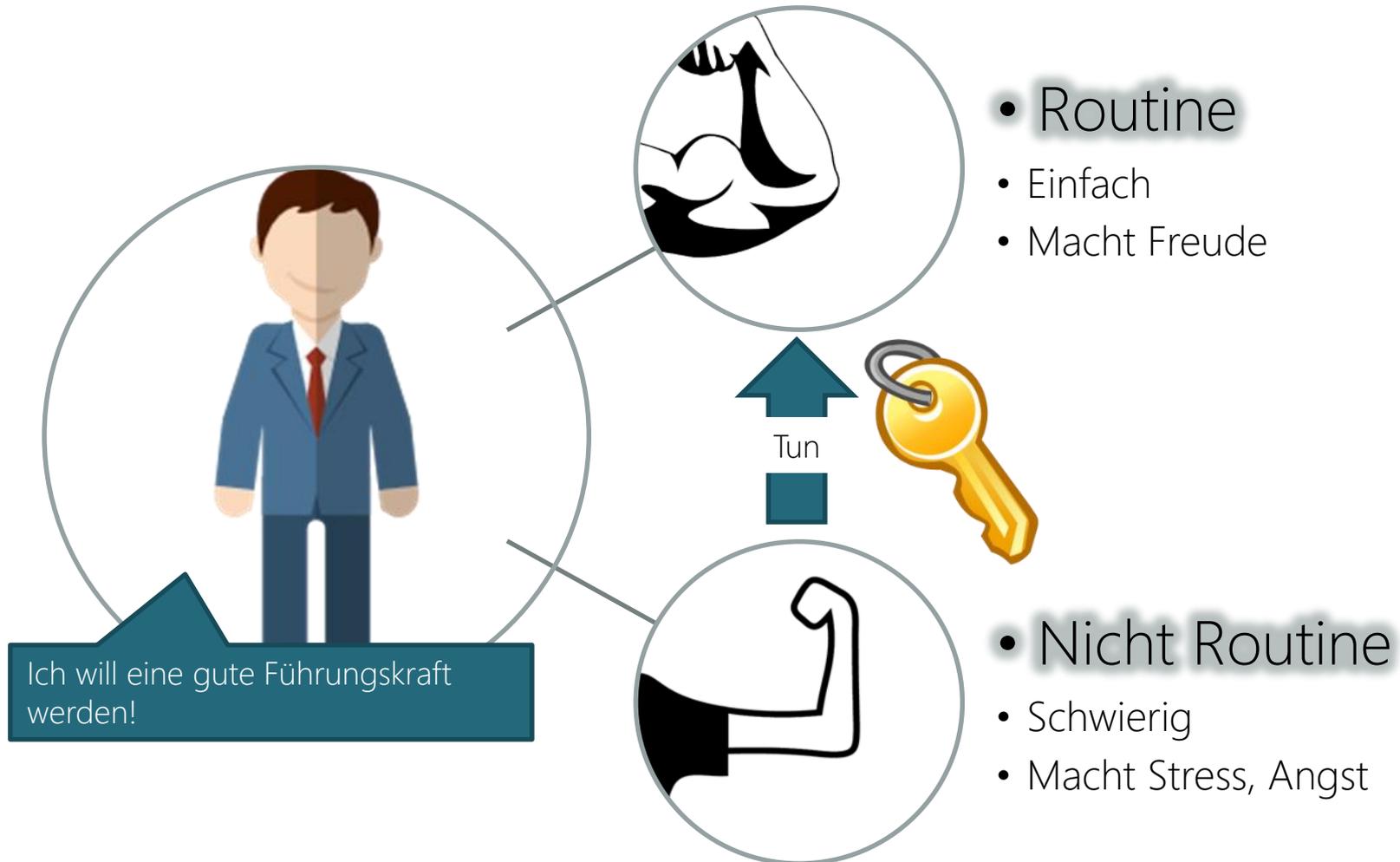
*„Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer **einverstanden**,
einverstanden heißt nicht immer **angewendet**,
angewendet heißt noch lange nicht **beibehalten**.“*

KATA

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelp.

Verstehen ≠ Tun

Die Macht von bestehenden Routinen





Routine erzeugen: Leader Standard Work

Wissen Ihre Manager welche Routinen Lean Management von ihnen erwartet?

1) Was sind meine wichtigen...
... regelmäßigen Tätigkeiten?
... Tätigkeiten, die auf die Verbesserung von Mitarbeitern und Prozessen abzielen?

2) In welcher Frequenz müssen diese Aufgaben erledigt werden?



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...
SFM Meeting	täglich	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	
Review LSW der Mitarbeiter	täglich	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	
Audit durchführen	wöchentlich	●					○				○		
Coaching Termin	wöchentlich												
Kaizen Review	wöchentlich												
Review Entwicklungsplan	monatlich												
Hoshin Review	täglich												

Geplant!
Ausmalen, wenn erledigt!

Es sollten nur Tätigkeiten aufgeführt werden die wichtig sind und leicht vergessen werden können, wenn zu viel Firefighting zu bewältigen ist.

Als A3 ausdrucken und direkt am Schreibtisch oder Whiteboard befestigen.
Reviewen Sie auch die LSW Matrizen Ihrer Mitarbeiter!



*„Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“*

Konrad Lorenz (1903-89), östr. Verhaltensforscher, 1973
Nobelpri.

Das wahre Problem!
Verstehen ≠ Einverstanden
Einverstanden ≠ Angewendet

Er will nicht! Er macht nicht!
Bewusst oder unbewusst!
Warum?

Warum sind Menschen so wie sie sind...

2.000.000 Jahre



Primitiv

200 Jahre



Logisch
Rationell



Der Mensch ist RATIONELL UND LOGISCH

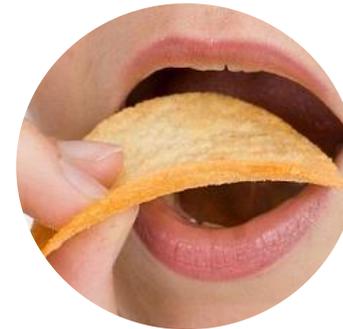
In dieser Denkweise liegt der größte Fehler!



Gesundheit ist Wichtig!



Sicherheit ist Wichtig!



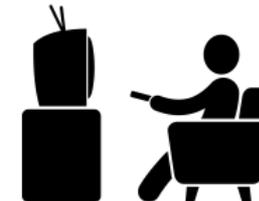
Ernährung ist Wichtig!



Fitness ist Wichtig!



Nachhaltigkeit ist Wichtig!



Fitness ist Wichtig!

Selbstreflexion: verlassen wir kurz mal die Komfortzone



Die Selbstbeurteilungsfähigkeit der meisten Menschen ist bezüglich ihrer Realitätsnähe fragwürdig bis miserabel.“ -

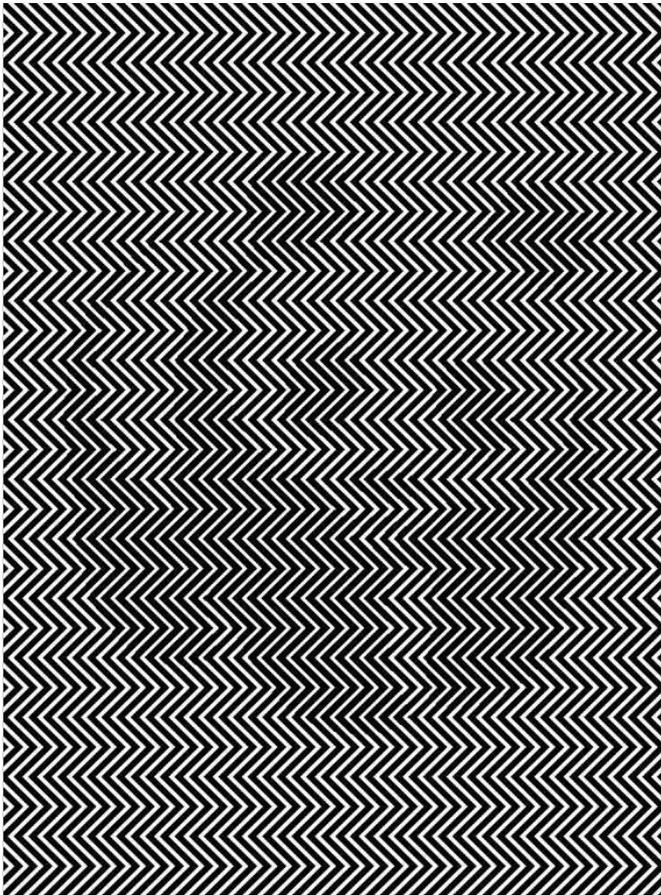
Fredmund Malik

Jeder kennt x Themen die die anderen Verbessern sollten...



Jeder ist Anders – Vieles ist Gleich

Muster



Knöpfe





Wacker Neuson
Group

Gehirn





Der Mensch

Leistung = Motivation x Skills x Direction

Entscheidungswahrscheinlichkeit = Nutzen x Eintretens Wahrscheinlichkeit



Entscheidungen Verstehen: Marshmallow Test



1 x
Jetzt

SICHER

Original- Aussage: Willensstärke ist angeboren und macht Leute langfristig erfolgreich!

Neue Untersuchungen:
Willensstärke wird übernommen!

[LINK](#)

Spiegelneuronen, Pygmalion effect

2 x
Später

Unsicher



Der arme Lean Manager



Lean Manager

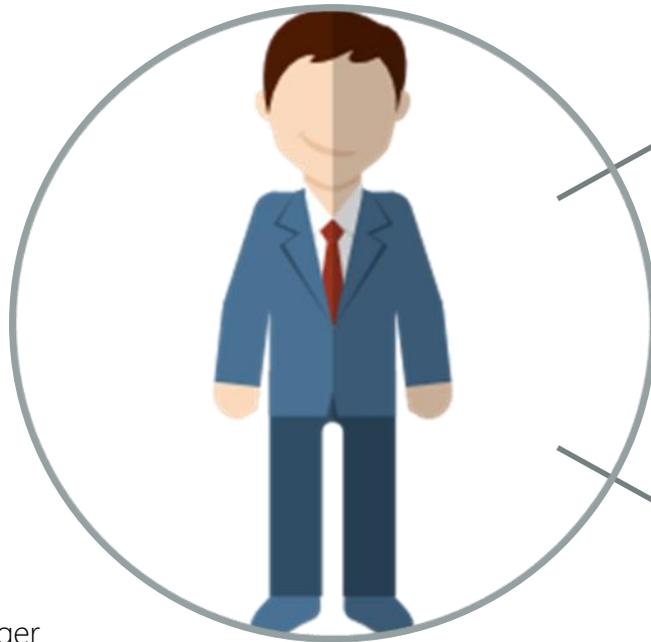
Top Management



Management



Entscheidungen Verstehen: Marshmallow Test



Manager
& Führungskräfte

+1%
Produktivität
Jetzt mit
Firefighting &
MM

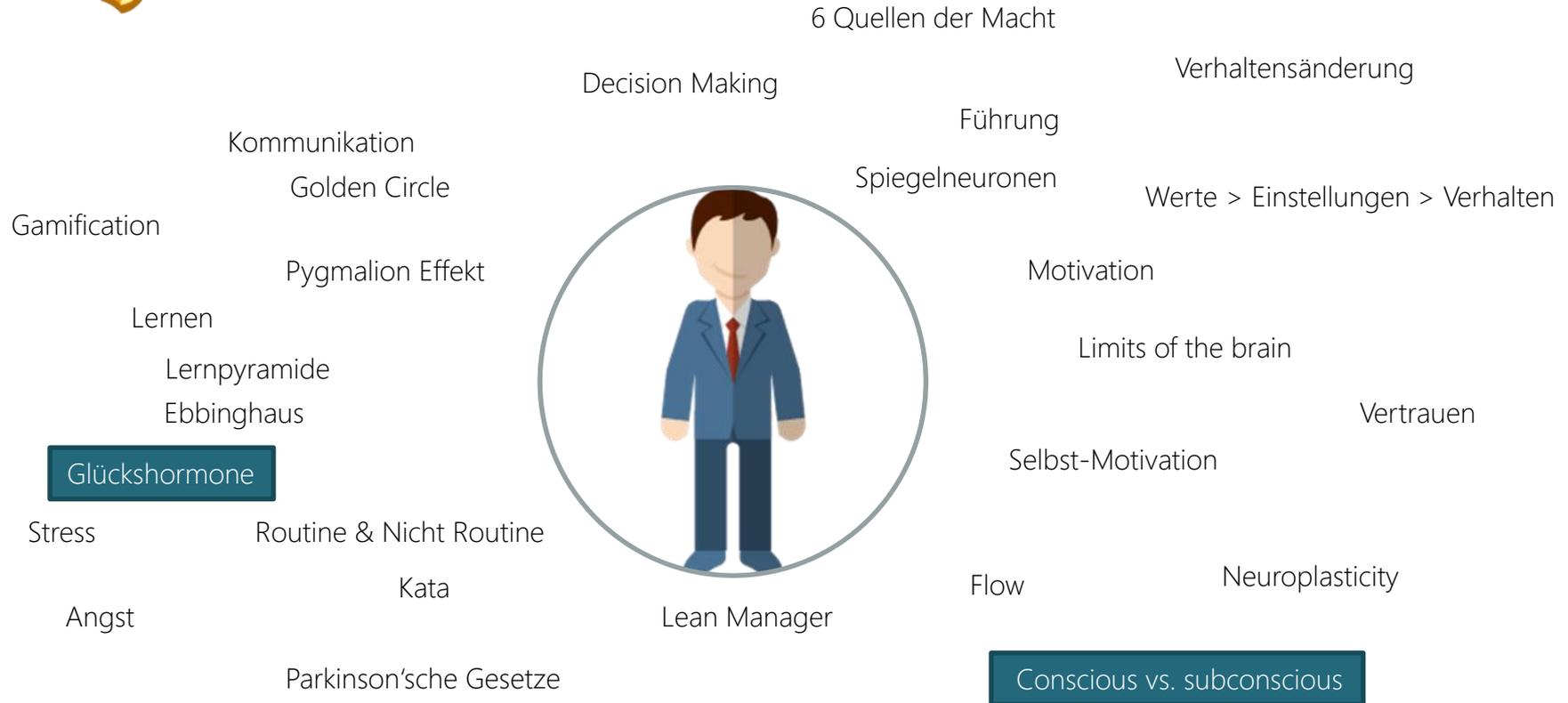
+2%
Produktivität
Später durch
Kaizen und
Coaching

SICHER

Unsicher



Die Menschliche Natur Verstehen



Methoden & Tools Wissen ist zu wenig! Lean Manager müssen zuerst ihre **Komfort-Zone** verlassen und sich **entwickeln!**

Die Fähigkeit Mitarbeiter/ Manager **besser** zu machen, ist **essentiell** für einen [Lean] Manager!

Endorphin

- Bei Alarm / Gefahr
- Unterdrückt Schmerz!
- Flow / Runners High
- Stressabbau / Lachen



EGO

Dopamin

- Bei Belohnung / Vorfreude
- Erzeugt Glück!
- Dinge Finishen / Todo Listen / Firefighten
- Macht **Süchtig!**
- Nicht wenn es jemand anderes macht!



Diese Glücks hormone waren überlebensnotwendig & prägen uns immer noch!

Serotonin

- Status
- Viel Serotonin reduziert Dopamin Bedarf



GRUPPE

Oxytocin

- Sicherheit / Soziale Bände / Vertrauen / Freunde / Verlässlichkeit
- Reduziert Angst und Stress
- **Wirkt lange**

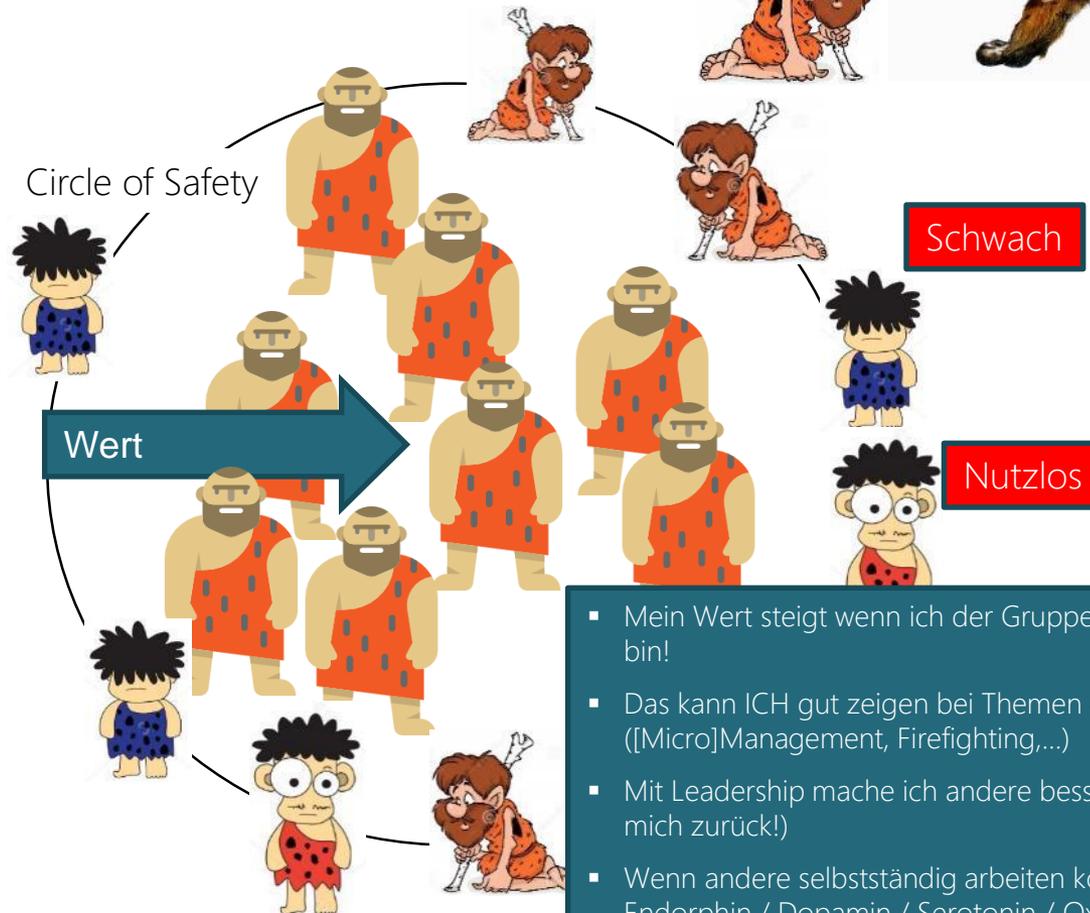




20.000 b.C.



Unbesiegtbar!



- Mein Wert steigt wenn ich der Gruppe zeige das ich wichtig bin!
- Das kann ICH gut zeigen bei Themen die ICH gut kann! ([Micro]Management, Firefighting,...)
- Mit Leadership mache ich andere besser! (Das fällt nicht auf mich zurück!)
- Wenn andere selbstständig arbeiten können, bekomme ich kein Endorphin / Dopamin / Serotonin / Oxytocin mehr!



Angst / Stress entsteht, wenn wir etwas nicht beeinflussen können



Adrenalin
/ Cortisol

Bei Gefahr / Angst / Stress / Enttäuschung /
Überlebenskampf

Entsteht automatisch wenn es die anderen 4 nicht
ausreichend gibt

Hält uns wach / schaltet lebensnotwendige

Funktionen ab (**LOGIK**)

Unlogische Handlungen

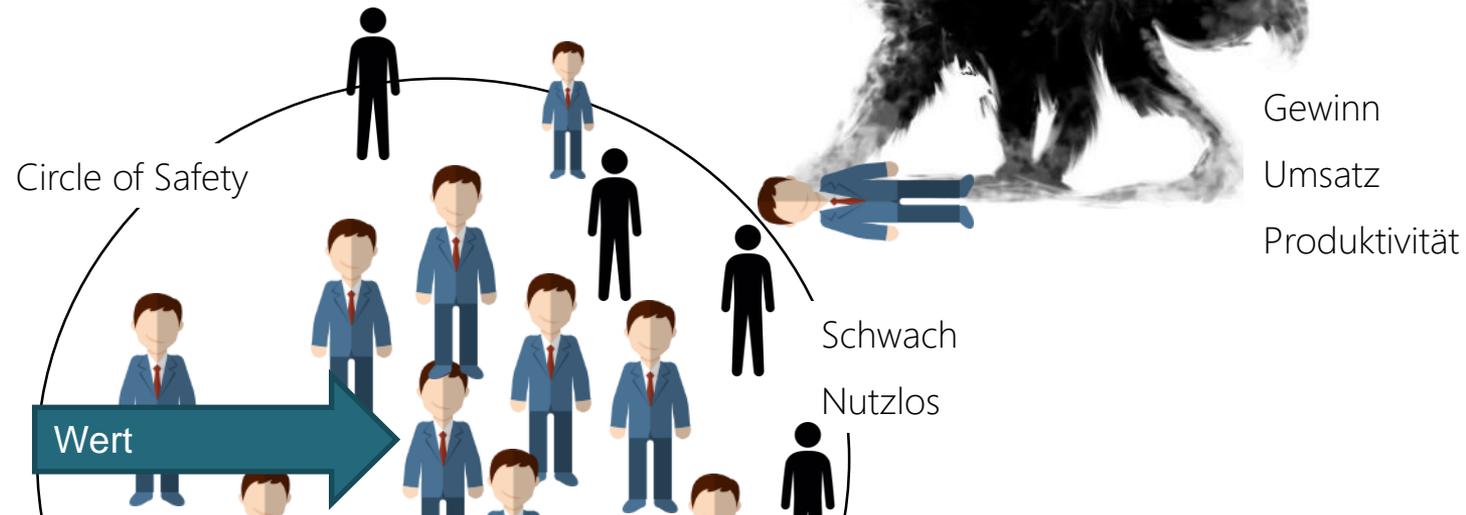
Macht uns langfristig paranoid

Verhindert Oxytocin / Teamwork



2017 a.C.

Eine Führungskraft darf keine Schwächen zeigen!



Womit holen sich ihre Manager ihre Hormone?

Die Definition von Wert muss geändert werden!

Welches Verhalten wird belohnt durch die Führungskräfte?

- KPIs Verbesserung & ggf. über Leichen gehen? Superhero of the Day? (sicher und kurzfristig)
- Andere Mitarbeiter unterstützen/besser machen? Präventiv arbeiten? (unsicher und langfristig)



Endorphin

- Manager: Superhero of the Day
- Leader: Hoshin Jahresziele erreicht!

EGO

Dopamin

- Manager: Micromanagement
- Leader: In kurzzyklischen Reviews sehe ich wie meine Coaching Skills immer besser werden

REWARD Substitution!



Serotonin

- Manager: wenn das Projekt gerettet habe
- Leader: Lob/Prämie vom Boss, weil mein Team x Kaizen abgeschlossen hat! Oder weil ich 80% meiner LSW erreicht habe!

GRUPPE

Oxytocin

- Manager: Teil der Firefighting / Micromanagement / Alpha Truppe
- Leader: Lean Management Community



Ob sie sich mit Führung auseinandersetzen oder nicht...

You cannot **NOT** lead people!

Seien sie ein VORBILD!

- Alles was sie tun hat Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kollegen! (Firefighting, zu spät kommen, Meetingmarathon, Micromanagement, keine Zeit haben, nicht strukturiert arbeiten)
- Alles was sie **NICHT** machen, hat Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kollegen! (360°, Leadership Entwicklungsplan, Leader Standard Work, Regeltermine ala tägliche SF Meetings, Anerkennen von Leistung und Leuten die gut Führen, Feedback geben/ Coaching, Lean in der Administration oder Entwicklung)

„A leader’s mood is infectious. It can spread like wildfire through an organization. You can poison or uplift the mood without realizing it.“ – Mike Harris



Youtube Linkliste zur Selbstentwicklung

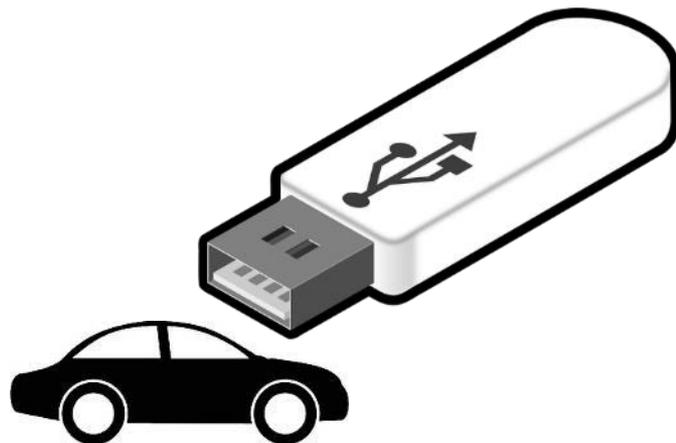
Menschen Verstehen

[Learning](#)

[Bewusstsein](#)

[Brain Limits](#)

[Iterative Learning / Kids](#)



Leadership

[Joseph Oubelkas](#)

[Bob Chapman](#)

[Simon Sinek 1](#)

[Simon Sinek 2](#)

[Bob Davids](#)

[David Marquet](#)

[Scott Geller](#)

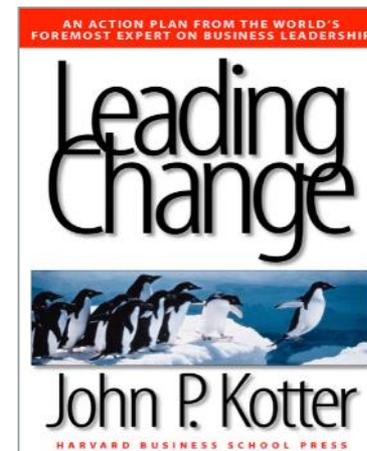
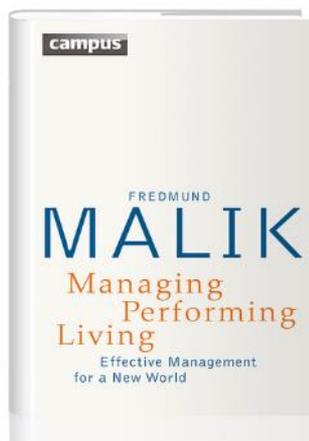
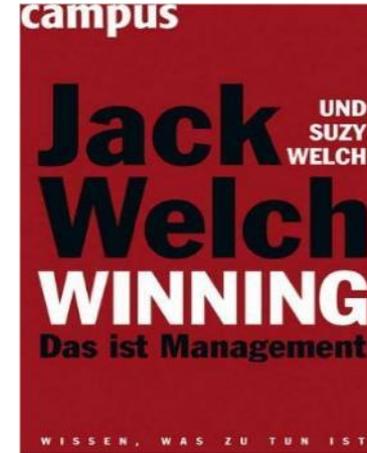
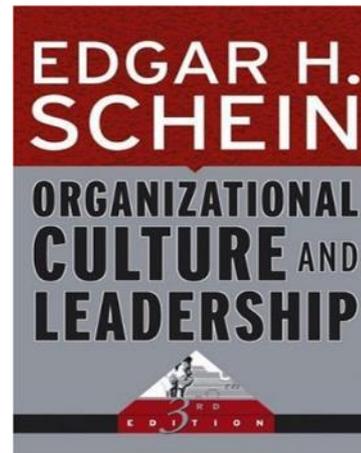
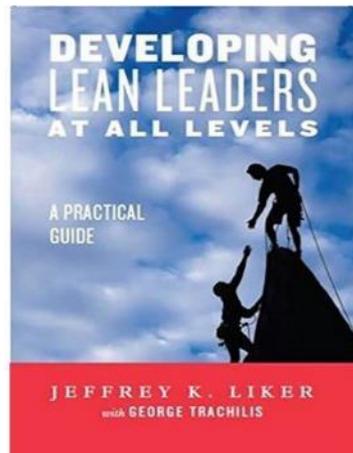
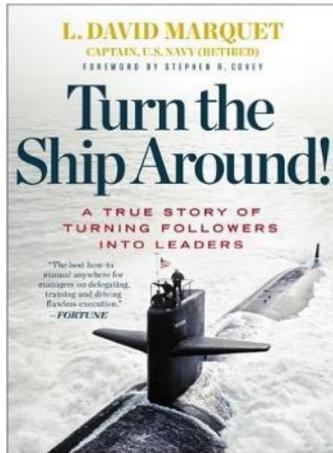
[Rolf Arnold 1](#)

[Rolf Arnold 2](#)

[Drew Dudley](#)

Literatur zur Selbstentwicklung

Leadership



MINIMIZE
WASTE
EVERYWHERE
TOGETHER

Danke

für ihre Aufmerksamkeit

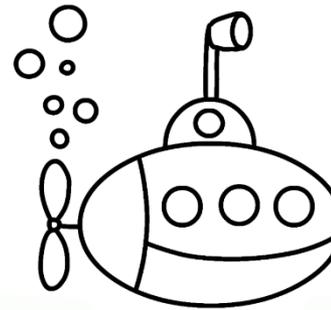


"Do not seek to follow in the footsteps of the wise. Seek what they sought." - Matsuo Basho



Wacker Neuson
Group

Backup



Turn the Ship around

https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES_Q

- Mindset -> Handeln = Kultur
- „Ich würde gern“ / „Wir sollten“
- Die Anderen
- Bring Information to Authority

- Handeln -> Mindset = Kultur
- „Ich beabsichtige“ / „Ich will“
- Wir
- Bring Authority to Information
- „Was glaubst du das ich wissen will?“ -> „Ich will ... weil...“

Gefallen mit Grund ist wirkungsvoller als Gefallen ohne Grund

Jemanden einen Gefallen getan zu haben, verleitet einen nicht unbedingt der Person einen zweiten Gefallen zu tun

Aufforderung unter sozial gleichgestellten (Peergruppen), hängt man da drinnen und man bildet sich ein, dass man das freiwillig tut (Vertrag zur Selbstverpflichtung)

Situation 1

Situation 2

Situation 3



Eine Stunde später...



Sehr unwahrscheinlich

Eine Stunde später...



Wahrscheinlichkeit von 20 %

Eine Stunde später...

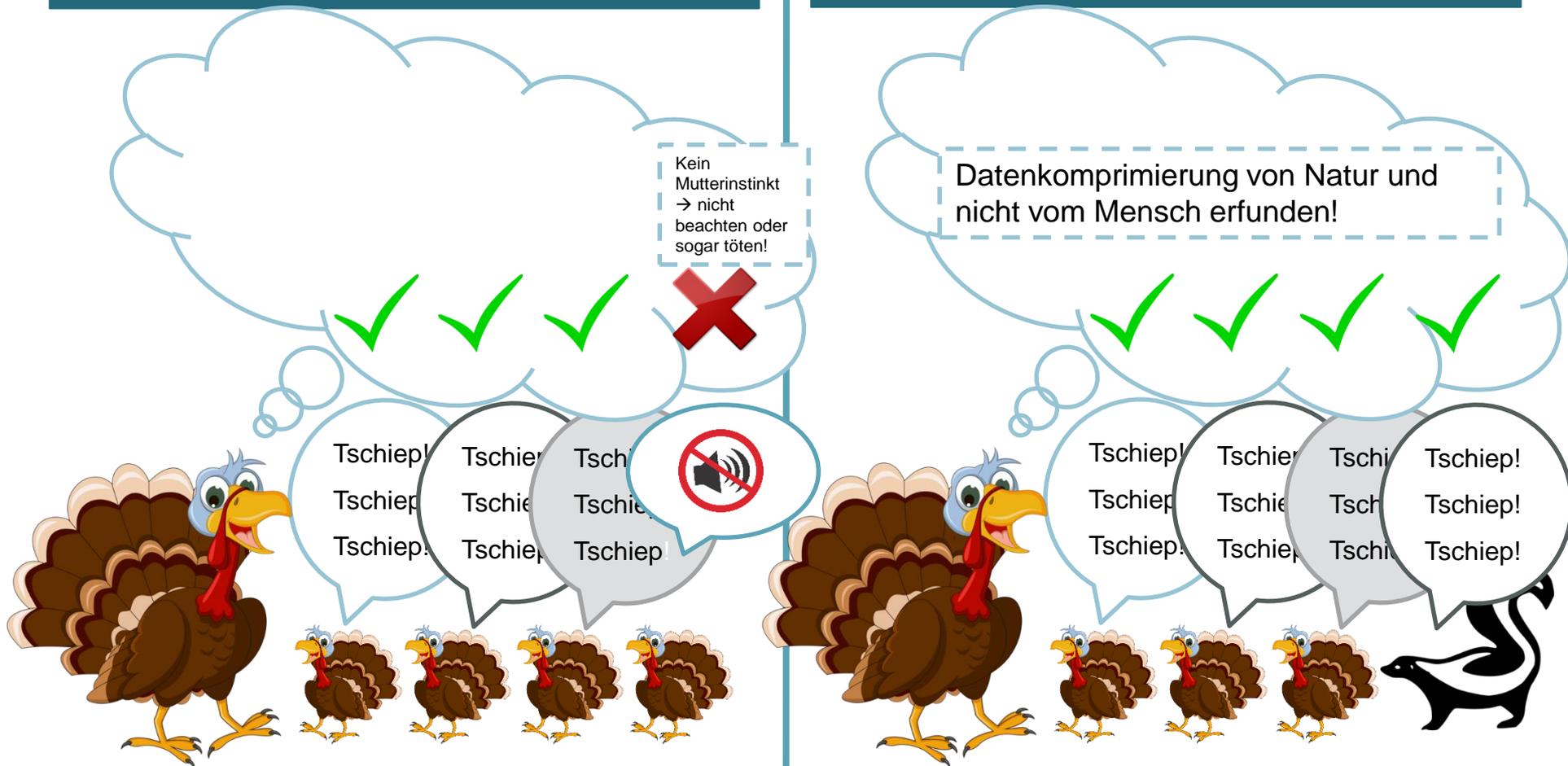


Sehr wahrscheinlich

Evolution: Entscheidungen aufgrund von Datenkomprimierung

Situation 1

Situation 2



Tschiep/Cheap Reflex

Experiment: Vordrängeln mit Erlaubnis der anderen

Situation 1 (ohne Grund)

Entschuldigen Sie, ich habe nur 5 Seiten....



60 % lassen es zu, sind aber nicht unbedingt damit einverstanden.
Soziale Gleichstellung unter Peers. Man kann fast nicht nein sagen.

Situation 2 (mit Grund)

Entschuldigen Sie, ich habe nur 5 Seiten, **weil** ich es eilig habe....



Zustimmung bei 95 % bei Begründung

Situation 3 (mit irgendeinem Grund)

Entschuldigen Sie, ich habe nur 5 Seiten, **weil** ich Kopien machen muss....



Zustimmung bei 92% . Das weil ist ein Tschiep/Cheap-Faktor

Gefallen mit Grund ist wirkungsvoller als Gefallen ohne Grund

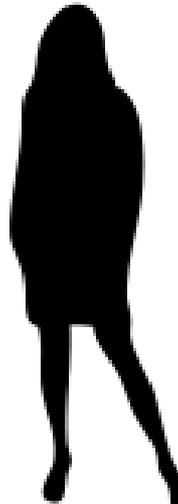
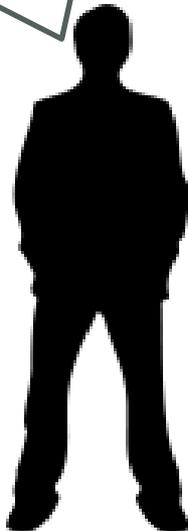
Beziehungen müssen im Gleichgewicht stehen

Durch die Relation zu der ersten Bitte erhält man einen Zuspruch.

Situation 1

Leihe mir bitte
500 € aus!

Nein, dass ist zu
viel!



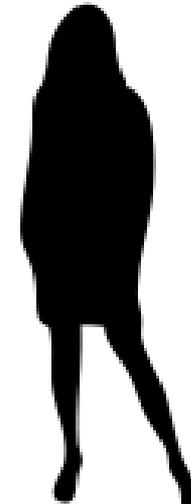
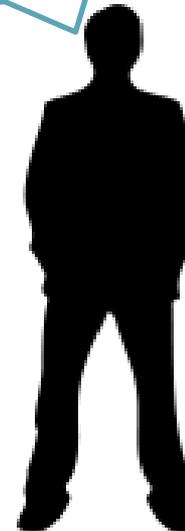
Situation 2

Zugeständnis. Ich
komme ihr
entgegen.

Reziprozität/Equity →
„wie du mir so ich
dir!“ Ich schulde
ihm auch ein
Zugeständnis!

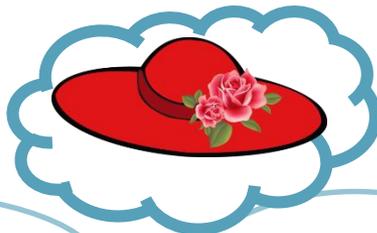
Gut, wie wäre
es mit 50 €?

Ja, gut!



Geringe Fachkompetenz

Situation 1



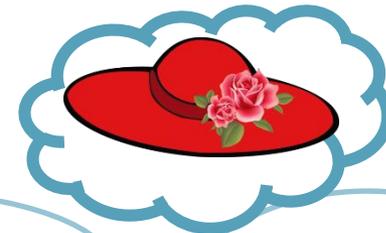
Gerne, der Hut kostet 15 €!

Guten Tag, ich hätte gerne einen Hut für meine Tochter!



Aufgrund der geringen Fachkompetenz, in der Hinsicht auf Hüte, wird der Mann den billigen Hut **nicht** kaufen. Er möchte etwas qualitatives für seine Tochter!

Situation 2



Gerne, der Hut kostet 80 €!

Guten Tag, ich hätte gerne einen Hut für meine Tochter!



Aufgrund der geringen Fachkompetenz, in der Hinsicht auf Hüte, wird der Mann den teuren Hut wohl **eher kaufen**, da er das Gefühl hat, dass es sich um ein qualitativhochwertiges Produkt handelt.

Salamitaktik – Gutmensch

Kleines Anliegen



Dürfen wir ein kleines Straßenschild in Ihrem Garten stellen?

Ja!



Die Signale, die man von der Umwelt bekommt, verändern einem andauernd. Durch die Signale wird man beeinflusst.

Größeres Anliegen

Ein paar Tage später...



Dürfen wir noch ein Straßenschild in Ihrem Garten stellen?

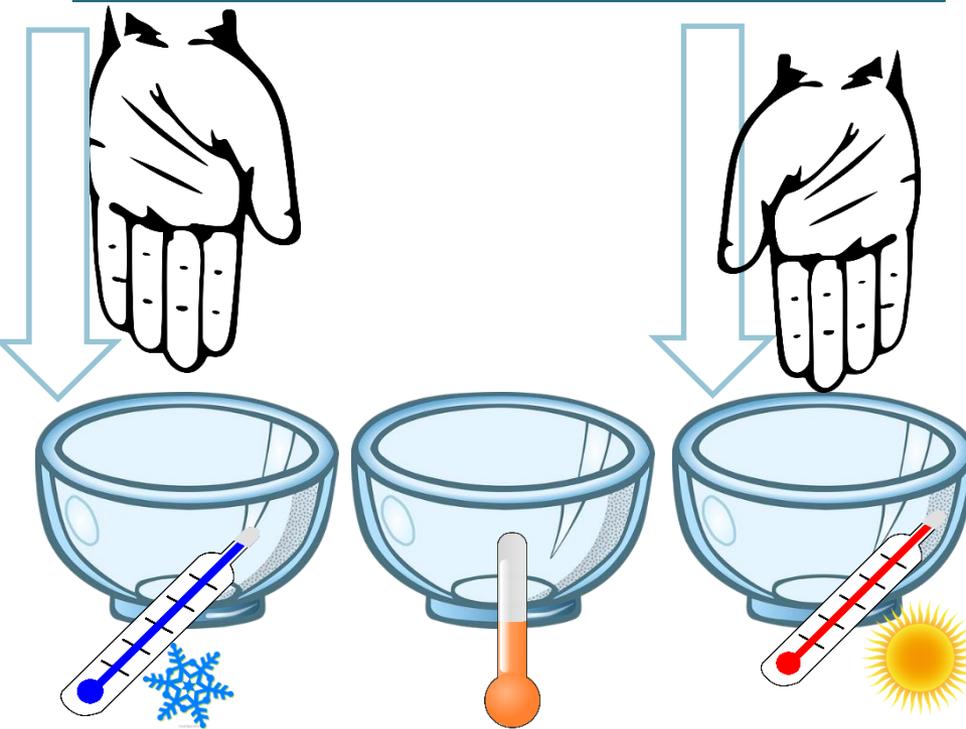
Ja!



79 % der Menschen sagen „ja“. Dadurch, dass man beim ersten Mal ja gesagt hat, sieht man sich als guter Bürger, der bereit ist für das Gemeinwohl etwas zu machen und das erzeugt spätere Handlungen.

Relativität

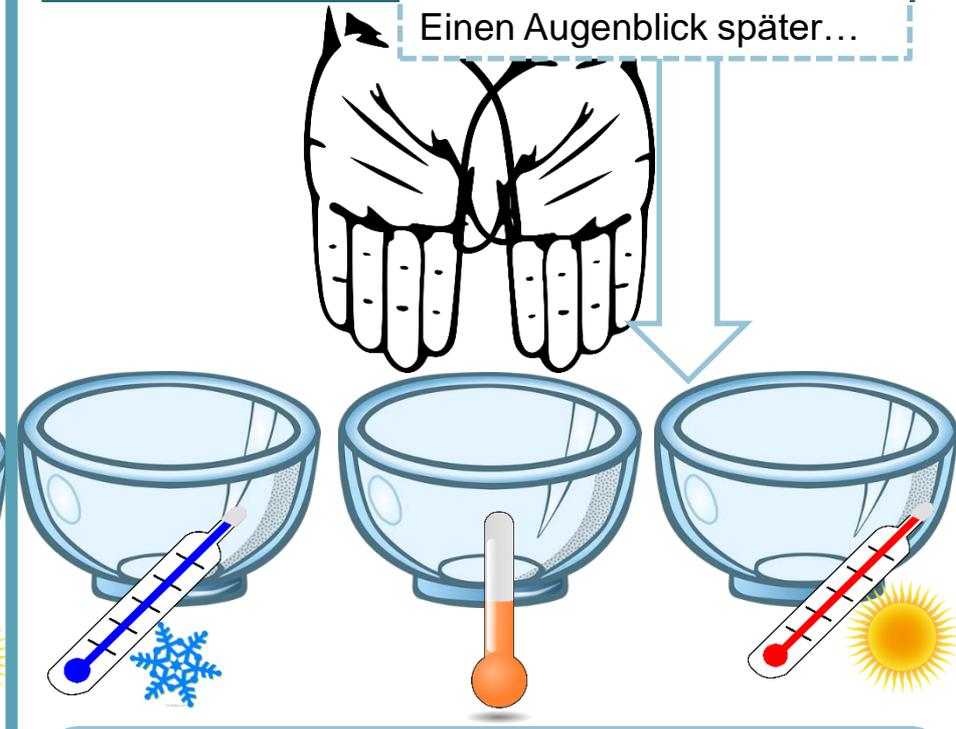
Schritt 1



Beide Hände circa eine halbe Minute unter kaltem und heißem Wasser halten

Schritt 2

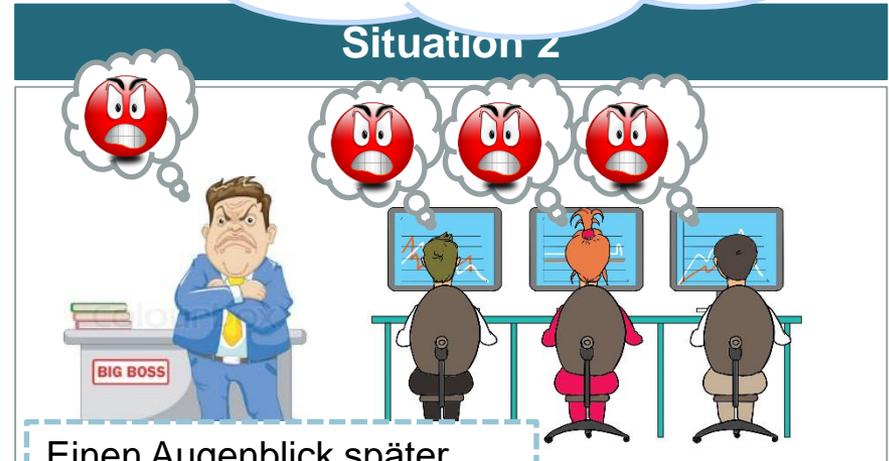
Einen Augenblick später...



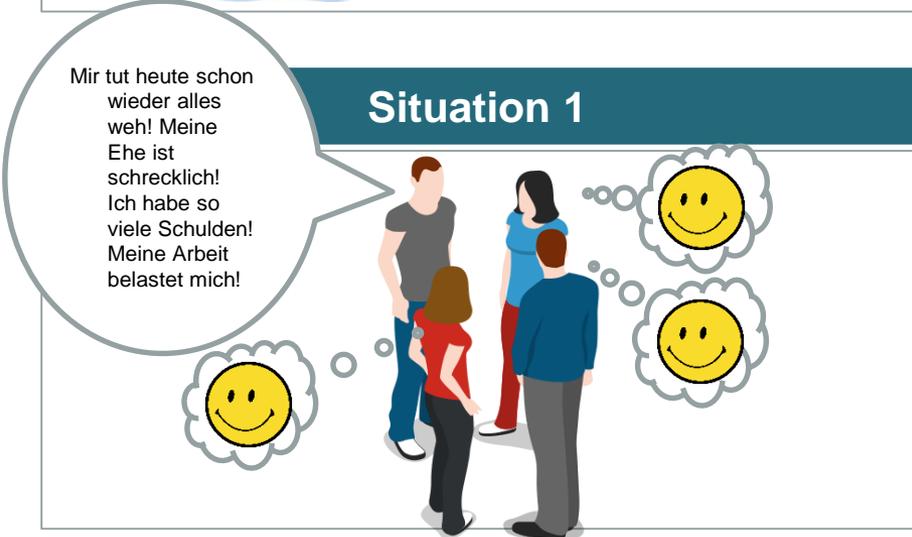
Danach beide Hände ins lauwarme Wasser halten. Das Wasser ist relativ heiß/kalt. Wir vergleichen ständig Dinge! Das ist eine Art von Assoziation. Wir assoziieren Dinge zu einander – wir sehen sie nicht isoliert und absolut. Unser Gehirn ist darauf nicht eingerichtet.

Resonanz - Spiegelneuronen

Man kann Menschen „anstecken“ mit den Sachen, die man sagt, aber auch mit seinen Taten und mit der Körpersprache



Einen Augenblick später...



Einen Augenblick später...



Sonstiges

- Fake News und Dementi
 - Fake News bleiben immer hängen! Dementi verstärkt die Fake News nur!
- Erstangebot gewinnt
- Innerer Druck das Bild nach außen zu präsentieren das vorherrscht / vorherrschen soll
- Gehirn macht Sinn aus der Vergangenheit (unbewußt)
- Parkinson Laws: „Arbeit dehnt sich in dem Maße aus wie Zeit zur Verfügung steht“
- Watzlawick: „In einem Konflikt sieht sich jeder immer als Opfer!“ - 5 Axiome
- Menschen / Manager brauchen Geschichten!