

# Leseprobe

Christiani

seit 1931

Dr. Andrés Ibarra

## Führen in der Produktion

Ein Arbeitsbuch für Meister und Teamleiter



Dr.-Ing. Paul Christiani GmbH & Co. KG  
[www.christiani.de](http://www.christiani.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion.....</b>	<b>5</b>
1.1 Die Stellung der Produktion im Rahmen der Unternehmensorganisation .....	6
1.2 Der Meister als „Manager im Kleinen“ .....	10
1.3 Erwartungen der Mitarbeiter an den Meister .....	16
1.4 Das eigene Rollenverständnis des Meisters .....	18
<b>2 Kompetent führen, fordern und fördern .....</b>	<b>22</b>
2.1 Merkmale einer „guten Führungskraft“ .....	22
2.2 Führungsstile: Von der Theorie zur Praxis .....	24
2.3 Eigene Denk- und Verhaltensmuster prägen den Führungsstil.....	28
2.4 Typische Verhaltens- und Denkweisen der Mitarbeiter sehen und verstehen .....	32
2.5 Der Einfluss des Meisters auf das Betriebsklima.....	35
2.6 Mitarbeiter beurteilen .....	41
2.7 Besonderheiten der Leistungsbeurteilung .....	46
<b>3 Führungsinstrumente beherrschen .....</b>	<b>55</b>
3.1 Ein „Meister“ im Informieren.....	55
3.2 Die Kunst des Delegierens .....	59
3.3 Vertrauen ist gut – aber Kontrolle muss auch sein .....	63
<b>4 Konsequenzkultur als Führungsinstrument.....</b>	<b>66</b>
4.1. Erwartungen und Ziele klar kommunizieren .....	66
4.2. Klarheit und Berechenbarkeit schaffen.....	67
4.3. Konsequenzen ziehen .....	68
<b>5 Klassische Führungsaufgaben in der Produktion .....</b>	<b>71</b>
5.1 Neue Mitarbeiter einarbeiten .....	71
5.2 Besonderheiten in der Anleitung und Führung von Leiharbeitskräften .....	75
5.3 Vollständige Arbeitsanweisungen und Unterweisungen geben .....	79
5.4 Interne Schulungen durchführen.....	84
5.5 Kooperation mit dem Betriebsrat.....	88
<b>6 Kommunikationstechniken .....</b>	<b>92</b>
6.1 Grundlagen der Kommunikation.....	92
6.2 Mitarbeitergespräche führen.....	98
6.3 Teambesprechungen organisieren und leiten.....	102
6.4 Präsentationen durchführen.....	108

<b>7 Zusammenarbeit in Produktionsteams .....</b>	<b>117</b>
7.1 Die Macht der Motivation.....	117
7.2 Von einer Gruppe zum Team .....	121
7.3 Merkmale von „gesunden“ und „kranken“ Teams.....	124
<b>8 Konflikte lösen.....</b>	<b>128</b>
8.1 Konflikte am Arbeitsplatz kosten Zeit, Energie und Nerven.....	128
8.2 Wahrnehmung und Verhalten in Konfliktsituationen .....	130
8.3 Der Meister als „Konfliktmanager“ .....	134
8.4 Konfliktarten .....	136
8.5 Mit Konflikten umgehen .....	138
<b>9 Arbeitsorganisation .....</b>	<b>142</b>
9.1 Zeit- und Selbstmanagement.....	142
9.2 Arbeitsplätze gestalten.....	152
<b>10 Erfolgreich arbeiten und zufrieden leben – die Work-Life-Balance .....</b>	<b>156</b>
10.1 Zum Begriff der Work-Life-Balance.....	157
10.2 Der Meister und seine persönliche Work-Life-Balance .....	158
10.3 Die Work-Life-Balance und Belastungsfaktoren im Führungsalltag.....	163
10.4 Analysieren Sie Ihre persönliche Work-Life-Balance.....	165
<b>11 „Just do it“: Vier Arbeitsschritte zum Führungserfolg.....</b>	<b>167</b>
11.2 Zum Arbeitsbereich: Defizite erkennen .....	171
11.3 Zur Zielerreichung: Klare, realistische Ziele formulieren .....	173
11.4 Zur Umsetzung: Erstellung eines Maßnahmenplanes.....	175
<b>Weiterführende Literatur.....</b>	<b>176</b>

## Vorwort

Die gängige Führungsliteratur spricht in ihrer Ausdrucksweise und thematischen Schwerpunktsetzung vornehmlich die akademisch ausgebildete Führungsschicht an. Für die große Zahl der Führungskräfte in der Produktion besteht nach wie vor eine große Lücke. Dieses Führungshandbuch möchte dazu beitragen, diese Lücke zu schließen, indem es sich in erster Linie thematisch und sprachlich auf diese Zielgruppe hin orientiert. Die einzelnen Themen werden hierzu mit Fallbeispielen, Übungen, Perspektivenwechsellern und Arbeitsblättern praxisnah behandelt.

Dieses Führungshandbuch spricht Personen an, die in der Produktion Führungsverantwortung haben. Dazu gehören Betriebsleiter, Meister und Teamleiter. Zur einfacheren Lesbarkeit wird im Text stellvertretend für den hier genannten Personenkreis ausschließlich der „Meister“ als Führungskraft angesprochen. Bsp.: wenn von „den Erwartungen des Meisters an sein Team ...“ gesprochen wird, gilt das gleichermaßen auch für die möglichen Erwartungen des Betriebsleiters, des Vorarbeiters und des Gruppensprechers. Zu beachten ist darüber hinaus, dass natürlich auch Führungskräfte in verwandten Bereichen wie dem Handwerk, der Konstruktion oder dem Lager angesprochen sind. Stellvertretend wird aber im Text nur von der Produktion gesprochen. Selbstverständlich sind auch weibliche Führungskräfte angesprochen, wenngleich diese in den angesprochenen Sparten seltener vertreten sind. Auch hier wurde aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit auf die jeweilige Endung verzichtet. Ich hoffe, damit in Ihrem Sinne gehandelt zu haben. Und noch ein Hinweis: Das vorliegende Werk ist als Arbeitsbuch angelegt. Es enthält verschiedene Arbeitsblätter. Bitte bearbeiten Sie diese in Ruhe, vor allem der Transfer von der Theorie auf Ihren eigenen Arbeitsbereich führt zu möglichen Veränderungen, die Sie umsetzen möchten!

## Ein Wort des Dankes

Ein solches Buch bietet die seltene Gelegenheit, Menschen öffentlich zu danken. Neben der Tätigkeit in verschiedenen öffentlichen wie privaten Organisationen beruht meine intensivste Zusammenarbeit in der Prozessbegleitung von Produktionsteams in den vergangenen Jahren auf Kontakten mit der Dethleffs GmbH in Isny im Allgäu und der Glas Trösch GmbH in Schmidhofen.

Stellvertretend für viele ihrer Mitarbeiter danke ich Peter Leichtenmüller, Werksleiter Dethleffs und Robert Grabusic, Geschäftsführer Glas Trösch, für das viele Jahre währende entgegengebrachte Vertrauen.

Dr. Andrés Ibarra, Freiburg im Breisgau im Januar 2021

Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion

## 1 Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion

Schauen Sie sich bitte das Schaubild unten an; erkennen Sie sich in manchen Situationen wieder? Unser Meister hat den Kopf voller Aufgaben und zusätzlich zerran die Mitarbeiter an ihm, die seine Unterstützung wollen.

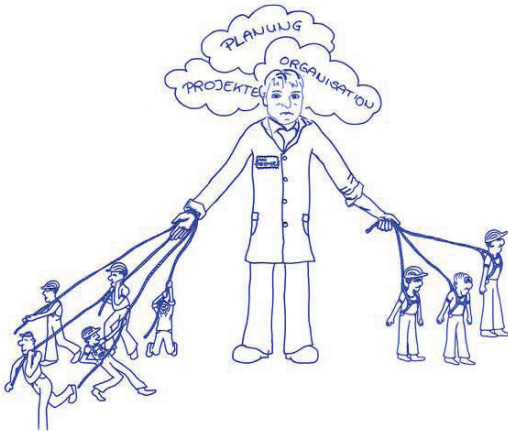


Schaubild 1

Vielleicht geht es Ihnen nicht immer oder nur in gewissem Umfang wie unserem Meister. Jedoch werden Sie Folgendem uneingeschränkt zustimmen können:

Das Aufgabengebiet von Führungskräften in der Produktion hat sich im Laufe der Zeit erheblich erweitert. Betriebsleiter, Meister und Vorarbeiter

- müssen immer mehr organisatorische und planerische Tätigkeiten ausüben,
- sind zunehmend in interdisziplinäre Projektarbeiten eingebunden,
- sollen den Erwartungen ihrer Mitarbeiter entsprechen.

Vor allem die Personalführung stellt in der Produktion heute eine besondere Herausforderung an die Führungskräfte dar. Zwar sind die Beschäftigten in der Regel sehr gute Facharbeiter, sie müssen aber manchmal besonders dazu angeleitet werden, auch gewissenhaft, engagiert und qualitätsbewusst zu arbeiten. Dies hat nichts damit zu tun, dass sie bewusst gegen das Interesse des Betriebes handeln wollen, sondern vielmehr damit, dass sie vielleicht das „Große Ganze“ nicht immer sehen. Die Führungskraft wiederum kann nicht verstehen, warum ihre Mitarbeiter sich nur auf ihren Arbeitsplatz konzentrieren und nicht stärker an den gesamten Produktionsablauf denken. In diesem Zusammenhang ist auch Folgendes zu bedenken:

**Die Führung von Facharbeitern stellt eine besonders große Herausforderung dar.**

Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion

Meister haben zuweilen bis zu fünfzig Mitarbeiter zu führen – Führungskräfte in der Verwaltung im Vergleich dazu „nur“ zwischen fünf und zehn Personen – eine Tatsache, die unterstreicht, wie wichtig es für den Meister ist, seine Führungskompetenzen auszubauen.

1.1 Die Stellung der Produktion im Rahmen der Unternehmensorganisation

Jedes Unternehmen steht vor der Herausforderung, eine betriebspezifische Organisation zu schaffen, die es ermöglicht, die betrieblichen Aufgaben optimal zu erfüllen und die Produktionsziele zu erreichen. Hierbei kommt es darauf an, die Bereiche und Abteilungen so zu gestalten, dass die Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen sinnvoll voneinander abgegrenzt sind und die Arbeitsabläufe effektiv funktionieren.

Die Unternehmensorganisation ist in der Regel auf die Unternehmenskultur abgestimmt. Eine einheitliche Definition für Unternehmenskultur existiert zwar nicht, im Allgemeinen werden hierunter aber Werte und Normen eines Betriebes verstanden. Aus diesen leiten sich Führungs- und Organisationsgrundsätze ebenso ab wie strategische Ziele und der soziale Umgang, den man sich miteinander wünscht. Die Unternehmenskultur soll nach innen und außen wirken. Nach innen sollen sich die Mitarbeiter mit dem Betrieb identifizieren können und ein „Wir-Gefühl“ erreichen, nach außen soll sich ein sympathisches Erscheinungsbild ergeben, das sich von der Konkurrenz abhebt.

Führungs- und Organisationsgrundsätze leiten sich aus den Werten und Normen des Betriebes ab.

Schaubild 2 zeigt eine vereinfachte typische Unternehmensorganisation. Welche Abteilungen tatsächlich zu den jeweiligen Bereichen gehören, kann selbstverständlich unternehmensspezifisch unterschiedlich sein.

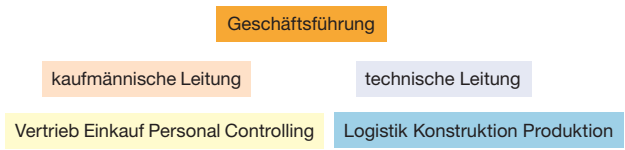


Schaubild 2: Schema einer Unternehmensorganisation

Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks und der Notwendigkeit, schnell und flexibel zu reagieren, ist in vielen Unternehmen die Aufbauorganisation meist nicht mehr so statisch wie früher zu sehen. In den meisten Betrieben werden interdisziplinäre Projektgruppen und Teams mit verschiedenen Fachleuten gebildet, um prozess- und kundenorientiert zu arbeiten.