

# Leseprobe

**Christiani**

seit 1931

Dr. Andrés Ibarra

## Der Meister als Manager in der Produktion

Ein Arbeitsbuch für Führungskräfte, die Veränderungsprozesse gestalten und umsetzen wollen



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

## Inhaltsverzeichnis

### **Eine (wahre) Geschichte zur Einleitung.....9**

### **1 Der Meister – vom Handwerker zum Manager?..... 11**

- 1.1 Managen früher: Der eigene Handwerksbetrieb .....11
- 1.2 Managen heute: Das Führen eines Cost Centers .....13

### **2 Die Identifikation mit der Rolle als Manager in der Produktion ..... 17**

- 2.1 Manager und Managementkompetenzen .....18
- 2.2 Die Identifikation mit Prozessen rund um die Produktion.....26
  - 2.2.1 Die Schnittstellenfunktion zur Konstruktion und Technik .....31
  - 2.2.2 Der Meister als Bindeglied zu kaufmännischen Bereichen .....35
- 2.3 Die Identifikation mit dem oberen Management.....38

### **3 Unternehmerisches Denken eines Produktionsmanagers 43**

- 3.1 Betriebswirtschaftliches 1 × 1 – Grundbegriffe .....43
- 3.2 Grundzüge der Unternehmensführung.....47
- 3.3 Von Patriarchen und Heuschrecken .....52

### **4. Industrie 4.0 – Führungskraft 4.0 .....55**

- 4.1 Die Digitalisierung unserer Arbeitswelt .....55
- 4.2 Die Rolle der Mitarbeiter in der Industrie 4.0 .....57
- 4.3 Führungskraft 4.0 – Mit Freude den Wandel gestalten .....59

### **5 Veränderungsprozesse in der Produktion managen .....61**

- 5.1 Raus aus der Opferrolle: Der Meister als Gestalter .....61
- 5.2 Typische Phasen und Fehler im Veränderungsmanagement .....63
- 5.3 Kontinuierliche Veränderungsprozesse als Managementphilosophie.....67
  - 5.3.1 Die Meisterrolle im KVP .....70
  - 5.3.2 Mit Kennzahlen für die Produktion arbeiten .....73
- 5.4 Professionelle Methoden für Produktionsmanager.....77
  - 5.4.1 Analysetools für Werksleiter: SWOT-Analyse und Kraftfeldanalyse .....77
  - 5.4.2 Analysetools für Produktionsprozesse: Wertstromdesign und Ishikawa-Diagramm.....83

Inhalt

- 5.5 Die Umsetzung von Veränderungsprozessen .....89
- 5.5.1 Umgang mit Widerstand – Raus aus der Komfortzone .....90
- 5.5.2 Die richtige Ansprache an das Team .....92
  
- 6 Lean Management .....95**
- 6.1 Grundlagen und Ziele .....95
- 6.2 Der Meister als Philosoph und Manager im Lean-Prozess .....97
- 6.3 Lean-Instrumente: Poka Yoke und 5-S-Prinzip..... 100
- 6.4 Shopfloor-Management ..... 105
  
- 7 Qualitätsmanagement und Management Review ..... 109**
- 7.1 Qualitätsmanagement anhand der FMEA ..... 109
- 7.2 Die operative Qualitätssicherung in der Fertigung ..... 113
- 7.3 Die Gestaltung eines Managementreports..... 114
  
- 8 Führen als Coach und Dirigent ..... 119**
- 8.1 Ziele setzen und für deren Einhaltung sorgen ..... 120
- 8.2 Vom Fußballtrainer lernen: Teams fördern, Leistung einfordern ..... 130
- 8.3 Einen Rahmen setzen: Aufgaben/Kompetenzen/ Verantwortung..... 133
- 8.4 Produktionsmanagement und Kommunikation ..... 135
- 8.4.1 Das Beherrschen der Regelkommunikation..... 136
- 8.4.2 Strukturierte Meisterrunden ..... 140
  
- 9 Sich selbst managen ..... 143**
- 9.1 Gesundes Führen: Besser gelassen als gestresst ..... 143
- 9.2 Ziele und Prioritäten setzen..... 149
  
- 10 Eine Geschichte zum Anfang – ein Fazit zum Schluss ..... 157**

## Eine (wahre) Geschichte zur Einleitung

Die Taktzeiten am Band eines Wohnwagenbauers lassen dem Meister und seinem Teamleiter wenig Spielraum, um sich darum zu kümmern, was links und rechts der Montage noch alles passiert. Der Teamleiter Ulrich K. beschreibt seine Hauptaufgaben entsprechend der operativen Tätigkeiten, die in seiner Sektion maßgebend sind: Personaleinsatzplanung, Bereitstellen von Material und Werkzeugen für die Mitarbeiter sowie das Sicherstellen der Einhaltung von Prozessen und Abläufen.

In seiner Sektion wird für den Fahrzeuginnenbau Isolierschaum benötigt – für eine Serie 10 Einheiten. Gelegentlich sind Verpackungseinheiten in schlechtem Zustand oder Material wird von Mitarbeitern beim Auspacken beschädigt. Zudem braucht man das Material immer mal wieder. Es werden daher regelmäßig 20 Stück bei der Disposition bestellt. Im besten Fall läuft alles reibungslos und zehn Stück sind überschüssig. Dieses Material wird auf der sogenannten Rücklieferungsfläche geparkt. Dort bleibt es erfahrungsgemäß erst einmal eine Weile, bis wieder Luft ist, um die Rücklieferungsfläche zu leeren. Der Lagerbestand für Isolierschaum reduziert sich natürlich. Die Disposition bestellt für die nächste Serie abermals 20 Stück, da sie davon ausgeht, dass dies die benötigte Menge ist. Das Spiel beginnt von Neuem ... Nach Aussage von Teamleiter Ulrich K. betrug die geschätzte Menge an überschüssigem Isolierschaum am Jahresende 2012 in etwa 200 Stück. Diese wurden nach der Inventur entsorgt. Die Kosten für das Material, die Entsorgung, die Lieferungen und die Personalkosten durch Buchungen, Anlieferungen und Bearbeitungen wurden auf 100.000,00 EUR beziffert.

Im Rahmen eines Workshops zum KVP (**K**ontinuierlicher **V**erbesserungs-**P**rozess) saßen wir mit zwei Meistern und drei Teamleitern zusammen. Nach dem Bericht von Ulrich K. meldeten sich die anderen Teamleiter zu Wort. Der Isolierschaum war letztlich kein Einzelfall, der gleiche Prozess wiederholt sich bei anderen Materialien. Die Meister sind im Bilde, aber so richtig kümmert sich keiner darum, „...weil es halt so läuft und schließlich der laufende Produktionsprozess absolute Priorität hat.“

### Und wenn es Ihr Geld wäre ...?

In unserem Workshop haben wir die Frage diskutiert, was diese „Geldvernichtung“ eigentlich für die Anteilseigner der GmbH bedeutet. Die Ergebnisse unserer Diskussion: Der Gewinn des Unternehmens wird geschmälert, der Gesellschafter könnte sich überlegen, ob er sein Geld nicht lieber auf die Bank bringen sollte, und so mancher Meister und Teamleiter hat sich gefragt, was er als Investor mit den verantwortlichen Führungskräften machen würde, wenn es sein Geld wäre!

In einer Fabrik gehört die Geldvernichtung leider zum Alltagsgeschäft

## Einleitung

---

### Was schließen wir daraus?

Ein Unternehmer als Inhaber will Geld verdienen, die Anteilseigner und Investoren einer Kapitalgesellschaft (GmbH oder AG) wollen Geld verdienen. Es gibt für diese Personengruppe ansonsten wenige schlagkräftige Gründe, in ein Unternehmen zu investieren. Die Beschäftigten eines Unternehmens erhalten ihre Arbeitsplatzgarantie ebenfalls daraus, dass der Betrieb Gewinne erwirtschaftet. Folglich ist das das übergeordnete Ziel in einer Produktion. Das Handeln in der Fabrik sollte darauf fokussiert werden, für das Unternehmen Geld zu verdienen. Das heißt ganz einfach übersetzt, die Tätigkeiten sollten zum Ziel haben, den Umsatz zu erhöhen oder die Herstellungskosten zu senken. Auf die einzelnen Sektionen am Band in unserem Fallbeispiel übertragen, stellten wir uns im KVP-Workshop die Frage, was tun wir, a) um Geld zu verdienen und b) um Kosten zu senken. Frage a) ließ sich schnell und übereinstimmend beantworten. Die Meister und Teamleiter sorgen für effiziente Abläufe und Prozesse, wodurch die Produktivität gesteigert wird. Zudem kontrollieren sie die Einhaltung der Qualitätsvorgaben. Auch auf die zweite Frage sammelten wir jede Menge Punkte. Dann kam allerdings die Frage auf, wo und wie eigentlich am meisten Geld „verbrannt“ wird. Und hier kam Teamleiter Ulrich K. mit seinem Isolierschaum ins Spiel.

### Ein Fazit zu Beginn

Ein Manager sollte seine Arbeitskraft danach ausrichten, einen Beitrag zur Gewinnsteigerung seines Unternehmens zu leisten. Er setzt sich dazu Ziele, setzt Prioritäten in seiner Arbeit, analysiert Prozesse in seinem Verantwortungsbereich und legt Strategien fest, wie Verbesserungen am besten umgesetzt werden können. So sollte jede Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich vorgehen, denn alle Abteilungen unterstehen der gleichen unternehmerischen Zielsetzung. Und so sollten auch Werksleiter, Meister und Teamleiter als Manager in der Produktion vorgehen.

Ein Produktionsmanager sollte seine Arbeitskraft danach ausrichten, für sein Unternehmen Geld zu verdienen

## 1 Der Meister – vom Handwerker zum Manager?

Wenn Mitarbeiter in der Fabrikhalle vom Meister sprechen, haben sie oft die Gestalt des klassischen Handwerksmeisters vor sich, die auch das heutige Meisterbild noch vielfach prägt.

Bei diesem Gedanken schlagen die Manager in der Geschäfts- und Werksleitung die Hände übereinander, haben doch moderne Produktionsformen nur noch wenig mit der klassischen Handwerksproduktion gemeinsam. Diese erfolgte mit vergleichbar geringem Einsatz größerer technischer Hilfsmittel und eine Arbeitsteilung fand in wesentlich geringerem Ausmaße statt. Die Führungsrollen (Meister, Geselle, Lehrling) waren durch die Struktur der Organisation „Handwerksbetrieb“ gegeben, wobei der Meister häufig gleichzeitig Eigentümer seines Betriebes war. Er war verantwortlich für die Produktentwicklung, die Steuerung der Produktion und die Personalführung. Das Fertigungswissen wurde direkt vom Meister bzw. Gesellen an den Lehrling weitergegeben. Auf Kundenwünsche wurde individuell reagiert, der Meister entschied in der Regel darüber, ob und in welcher Ausprägung darauf eingegangen wurde. Er pflegte den direkten Kontakt zu Kunden und Lieferanten. Die Ausgestaltung der Führungsrolle orientierte sich weniger an einem Unternehmensleitbild, sondern wurde vielmehr durch die Persönlichkeit der Führungskraft (des Meisters), der jeweiligen Mitarbeiter, die Art des Handwerks bzw. die entsprechenden Zünfte und die sozialen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Der Meister agierte in der Regel als autoritäre Führungskraft, die in ihrem Reich handelte. Das eigene Reich war entweder die Fabrik eines Betriebes, in der sich der Meister als verlängerter Arm des Inhabers (Patriarchen) sah, oder der eigene Handwerksbetrieb.

### 1.1 Managen früher: Der eigene Handwerksbetrieb

Mit dem traditionellen Meister verbinden wir gerne das Bild eines Menschen, der seinen Handwerksbetrieb aufgebaut und geführt hat. Aber schon damals war neben den handwerklichen Fähigkeiten ein wesentlicher Erfolgsfaktor das Beherrschen von Managementkompetenzen.

Schon der klassische Handwerksmeister war ein Manager in seinem Betrieb

Jeder noch so kleine Betrieb kann nur überleben, wenn dessen Inhaber fähig ist, ihn betriebswirtschaftlich erfolgreich zu führen. Der „Meister-Inhaber“ musste dementsprechend seine Managementkompetenzen selbstverständlich einbringen und laufend weiterentwickeln. Dabei hat er sicher schmerzvolle Erfahrungen gemacht, die ihn gelehrt haben, was erfolgreich ist und was nicht. Überlegen Sie, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Mittel Sie brauchen, wenn Sie Ihren eigenen Betrieb führen wollen.