

# Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion

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 der Betriebsleitung und 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 seine Mitarbeiter sich nur auf ihren Arbeitsplatz konzentrieren und nicht stärker an den gesamten Produktionsablauf denken.

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

Der Meister steht als Führungskraft zwischen der Erwartungshaltung der Mitarbeiter und den Anforderungen der Betriebsleitung. In dieser „Sandwich-Position“ finden sich manche schwer zurecht. Das mag daran liegen, dass viele Meister in ihrem Betrieb einen „typischen Werdegang“ hinter sich haben: sie fangen als Arbeiter an, werden aufgrund Ihrer besonderen

Leistung Vorarbeiter, besuchen berufs begleitend die Meisterschule und bekommen nach ihrem Abschluss eine freiwertende Meisterstelle.

Der Übergang in eine Führungsposition als Meister, insbesondere im gleichen Betrieb, ist nicht immer einfach. Die Kollegen sehen den Meister oft noch als „einen von ihnen“ an. Daher ist es zunächst ungewöhnlich, den Arbeitern nun als Vorgesetzter Anordnungen zu geben, sie zu kontrollieren und wenn nötig auch zurecht zu weisen.

## ■ Hierzu ein Fallbeispiel

Herr Bauer ist vor kurzem vom Vorarbeiter zum Meister „aufgestiegen“. Er ist nun für die gesamte Kfz-Werkstatt in einem mittelständischen Autohaus zuständig, in dem er zuvor über fünf Jahre als Kfz-Mechaniker arbeitete. Eine knappe Stunde vor Arbeitsende fällt eine Hebebühne aus. Die gerade an der Maschine tätigen Mitarbeiter und alten Bekannten von Bauer – Metzger und Schmidt – melden den Vorfall dem Meister, der die beiden nach einem Blick auf die Uhr mit der Bemerkung „Schaut halt noch mal nach, ich habe gerade keine Zeit“ weschickt und sich wieder seiner Tätigkeit widmet. Nachdem Metzger und Schmidt das Problem nicht orten können, geben sie ihrem Meister kurz vor Ende der offiziellen Arbeitszeit den Hinweis, dass sie

die im Montageplan vorgesehene Reparaturen teils nicht durchführen konnten. Bauer meint, dass sie eigentlich schon früher hätten zu ihm kommen können. Die beiden dürfen dennoch mit seiner Zustimmung Feierabend machen. Noch bevor Meister Bauer die Betriebsleitung von dem Vorfall unterrichtet, erhält diese eine Beschwerde eines Kunden, der umsonst gekommen ist, um seinen jetzt nicht reparierten Wagen abzuholen. Bauer versucht sich mit dem Hinweis zu rechtfertigen, dass die beiden Mitarbeiter ihm nicht rechtzeitig Bescheid gegeben hätten; außerdem hätte ein Reparaturbeginn vor Arbeitsende sowieso keinen Sinn mehr gemacht.

In diesem Fall kommt Meister Bauer seiner Vorgesetztenfunktion nicht nach, weil er sich mit seiner Rolle als Führungskraft und den dazugehörigen Konsequenzen noch nicht ausreichend identifiziert hat. Auf Nachfrage seiner Mitarbeiter unterstützt er sie nicht, sondern schickt sie weg, ohne klare zeitliche und fachliche Anweisungen zu geben. Als sie kurz vor Dienstende gehen, signalisiert er ihnen, dass es zwar besser gewesen wäre, wenn sie ihn schon früher unterrichtet hätten, es aber trotzdem so „in Ordnung“ ist. Die Mitarbeiter verlassen daraufhin ohne schlechtes Gewissen ihre Arbeitsstätte. Gegenüber der Betriebsleitung schiebt Meister Bauer seinen Mitarbeitern dann

allerdings die Verantwortung zu, was einen Vertrauensverlust zur Folge haben kann.

## Der Meister als „Manager im Kleinen“

Die Betriebsleitung stellt an den Meister in erster Linie die Erwartung, dass die Produktionszahlen stimmen – und zwar in der geforderten Qualität. Um dieses Ziel zu erreichen muss die Produktion „rund“ laufen. Hierzu müssen interne wie externe Faktoren zusammen passen. So ist eine Voraussetzung, dass die Zusammenarbeit mit den innerbetrieblichen „Zulieferabteilungen“ im besten Falle reibungslos verläuft. Viele Betriebe verfolgen in diesem Zusammenhang ein **„Innerbetriebliches Kundenprinzip“** (vgl. Bild 1): Die Produktion ist der „Endkunde“, der von seinen „Zulieferern“ mit Dienstleistungen und Material bedient wird. Dieses Prinzip sollte in der Unternehmensphilosophie verankert sein, um auch in den Köpfen der Mitarbeiter die nötige Akzeptanz zu finden.

### ■ Zum Vergleich:

So, wie ein Käufer das Recht hat, einen defekten Fernseher zurückzugeben, so hat die Produktion das Recht, unvollständige Konstruktionspläne zu reklamieren (s. Bild 1).

### Einflussfaktoren Mensch, Maschine, Material, Methode



Bild 2

Der Meister sollte sich regelmäßig mit seinen „Zulieferabteilungen“ austauschen, damit die Bedürfnisse und möglichen Defizite in der Produktion klar werden. Ein innerbetriebliches Kundenprinzip ist sinnvoll, erzielt aber nur den entsprechenden Erfolg, wenn alle Beteiligten sich ihrer „Lieferanten-Rolle“ bewusst sind und Reklamationen von ihren „Kunden“ ernst

nehmen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, von ihren Mitarbeitern ein kundenorientiertes Verhalten einzufordern.

Neben der Kooperation mit den Schnittstellen ist es für den Meister natürlich noch wichtiger, dass die Arbeitsprozesse innerhalb der Produktion gut funktionieren. Im Folgenden wenden wir uns dem Produktionsablauf genauer zu (vgl. Bild 2), der von vier zentralen Faktoren bestimmt wird.

In jedem Bereich der Produktion sind die einzelnen Faktoren unterschiedlich gewichtet. So kann es beispielsweise sein, dass der Meister einerseits auf den Faktor Maschine wenig achten muss, weil der Betrieb sehr gut ausgestattet ist und entsprechende Fachkräfte die Maschinen bedienen können. Andererseits muss er unter Umständen seine Aufmerksamkeit besonders dem Faktor Arbeitsorganisation widmen, weil es an bestimmten Schnittstellen innerhalb der Produktion immer mal wieder zu Störungen kommt.

### Arbeitsbereich Meister/Vorarbeiter

Der Meister sollte seinen Bereich so „managen“, dass die Faktoren optimal aufeinander abgestimmt sind. Der Idealzustand für die jeweiligen Einflussfaktoren könnte so aussehen (s. Tabelle 1):

### Beispiel für ein „Innerbetriebliches Kundenprinzip“

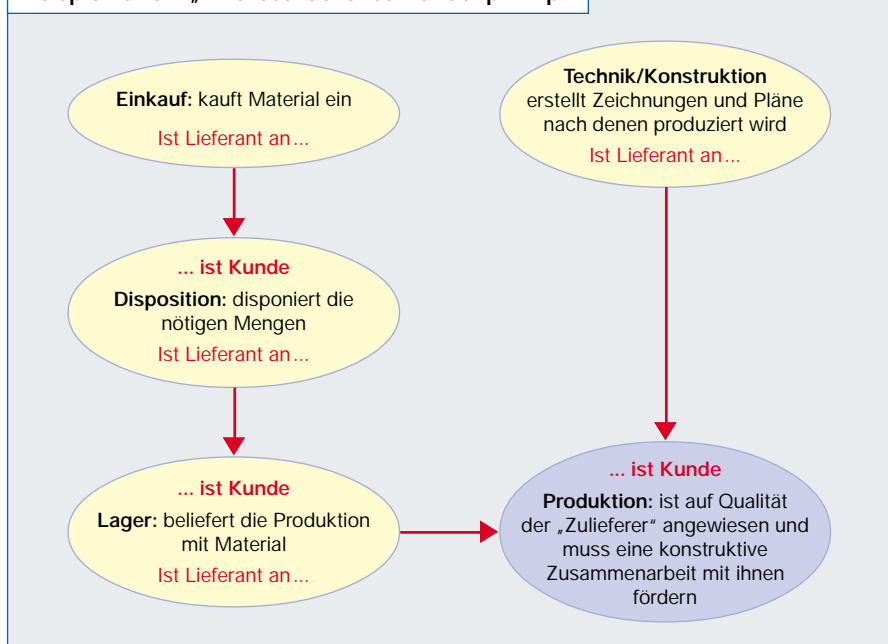


Bild 1

<p><b>Faktor Mensch/Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Mitarbeiter wird den Anforderungen an seinem Arbeitsplatz gerecht</li> <li>• Die Gruppenarbeit an den einzelnen Stationen verläuft konstruktiv und effektiv</li> <li>• Die Fehlerquoten sind gering, die Arbeitsqualität ist dementsprechend hoch</li> <li>• Die Arbeitsmotivation ist generell hoch</li> <li>• Die Fluktuation ist gering</li> <li>• Neue Mitarbeiter werden gut eingearbeitet</li> <li>• Meister und Vorarbeiter sind gute Führungskräfte</li> </ul>	<p><b>Faktor Maschine/Technik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die eingesetzten Maschinen sind technologisch auf dem neuesten Stand und entsprechen genau den betrieblichen Anforderungen</li> <li>• Die Maschinen werden regelmäßig gewartet und haben demzufolge geringe Ausfallzeiten</li> </ul>
<p><b>Faktor Methode/Arbeitsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Produktionsteams verläuft kooperativ und konstruktiv</li> <li>• Die Zusammenarbeit mit den innerbetrieblichen „Lieferanten“ (z.B. Technik, Disposition, Lager) und „Kunden“ (z.B. Endprüfung, Vertrieb) läuft reibungslos</li> <li>• Der Informationsfluss innerhalb der Produktion und mit den Schnittstellen ist gut organisiert</li> <li>• Die Einsatz- und Ablaufplanung ist sinnvoll</li> <li>• Auf unvorhergesehene Störungen wird schnell reagiert</li> <li>• Bei der Materialversorgung gibt es wenig Engpässe</li> </ul>	<p><b>Faktor Material</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Material entspricht den betrieblichen Qualitätsansprüchen</li> <li>• Das Material wird sachgemäß gelagert und verpackt</li> <li>• Das Material wird so wenig wie möglich bewegt, um Schäden zu vermeiden</li> </ul>

Tabelle 1

Der Meister sollte also erkennen,

- in welchem Maße die jeweiligen Faktoren zum Produktionserfolg beitragen und
- ob es in einem dieser Bereiche Defizite gibt, die unbedingt beseitigt werden müssen.

Diese Aufgaben kann er besonders gut erfüllen, wenn er in seinem Verantwortungsbereich zu einem „Manager im Kleinen“ wird. Dazu gehört, dass er

- einen guten Überblick über Abläufe und Probleme in seinem Zuständigkeitsbereich hat,
- in diesen Zuständigkeitsbereichen präsent ist und Verantwortung zeigt,
- seine Aufgaben selbstständig und eigeninitiativ bearbeitet,
- die Arbeitsabläufe sinnvoll plant und organisiert,
- sich um die sachgemäße Bedienung und Wartung der Maschinen kümmert,
- auftretende oder zu erwartende Störungen rechtzeitig meldet,
- Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringt,
- für einen guten Informationsfluss sorgt,
- die geforderte Qualität gewährleistet,
- die Mitarbeiter motiviert, anleitet und kontrolliert.

Abschließend kommt man zu dem Schluss, dass **der Faktor Mensch eine herausragende Rolle** spielt. Ob Maschinen teilweise nicht sachgemäß bedient werden, Material manchmal beschädigt oder zu wenig auf Qualität geachtet wird – von den Leistungen der Mitarbeiter hängt viel ab. Vor diesem Hintergrund müssen Meister und Vorarbeiter als „Manager im Kleinen“ besonders die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter fördern. Denn...

*Wer seine Mitarbeiter motivieren kann und aufgrund seines Verhaltens von Ihnen akzeptiert wird, erhält als Ergebnis engagierte Mitarbeiter, die leistungsbereit sind und mit denen er viel weniger Führungsarbeit hat.*

Andrés Ibarra

**Der Autor:**

Dr. Andrés Ibarra, Jahrgang 1968, ist seit 1999 als Trainer, Berater und Coach tätig. Seit 2002 liegt einer seiner Schwerpunkte in der Prozessbegleitung von Produktionsteams. Darüber hinaus hat er als Dozent am Bildungszentrum der IHK Südlicher Oberrhein GmbH lange Zeit für die Meisterausbildung das Fach „Zusammenarbeit im Betrieb“ unterrichtet. An der IHK ist er Mitglied im Prüfungsausschuss für den Bereich der Ausbilderprüfung. Er hat zum Thema des Artikels nebenstehendes Fachbuch veröffentlicht.



**Führen in der Produktion**

Ein Arbeitsbuch für Meister und Vorarbeiter

Im Gegensatz zu der gängigen Führungsliteratur, spricht dieses Arbeitsbuch nicht die akademisch ausgebildete Führungsschicht an, sondern die große Zahl der Führungskräfte in der Produktion, die einen anderen Hintergrund haben. Dieses Führungshandbuch orientiert sich thematisch und sprachlich an dieser Zielgruppe und ist so für jeden, der Führungsaufgaben in seinem Betrieb übernehmen muss, einsetzbar. Die einzelnen Themen werden hierzu mit Fallbeispielen, Übungen, Perspektivenwechseln und Arbeitsblättern praxisnah behandelt.

ISBN 3-87125-834-2  
Christiani-Nr. 73941  
EUR 24,50