

Dr. Andrés Ibarra

# Der Meister als Manager in der Produktion

Ein Arbeitsbuch für Führungskräfte, die Veränderungsprozesse gestalten und umsetzen wollen

1. Auflage 2015

## Vorwort

Führungskräfte in der Produktion sollen Manager für ihren Verantwortungsbereich sein. Das jedenfalls wünschen sich die Manager in den Geschäftsleitungen. Dieser Anspruch ist nachvollziehbar, haben sich doch die Herausforderungen und die Komplexität der Führung in der Produktion rasant verändert. Die Meister und Teamleiter sind häufig von diesen Ansprüchen überfordert. Zum einen, weil sie nicht genau wissen, was von ihnen erwartet wird und zum anderen, weil sie sich mit vielen „Manager“-Themen selten intensiv befasst haben. Da fehlt es zuweilen an Fachkompetenz auf diesem Gebiet. Dieses Buch möchte einen Beitrag dazu leisten, diese Lücken zu schließen, selbstverständlich ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, dazu sind die jeweiligen Themen zu vielfältig. Das vorliegende Werk ist ein Arbeitsbuch. Die Themen sind praxisnah behandelt, werden vielfach anhand von Fallbeispielen erläutert und es beinhaltet Arbeitsblätter als Vorlage für den Leser zur Bearbeitung eigener Fälle.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Eine (wahre) Geschichte zur Einleitung.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Der Meister – vom Handwerker zum Manager?.....</b>	<b>11</b>
1.1 Managen früher: Der eigene Handwerksbetrieb .....	11
1.2 Managen heute: Das Führen eines Cost Centers .....	13
<b>2 Die Identifikation mit der Rolle als Manager in der Produktion .....</b>	<b>17</b>
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
<b>3 Unternehmerisches Denken eines Produktions- managers .....</b>	<b>43</b>
3.1 Betriebswirtschaftliches 1 • 1 – Grundbegriffe .....	43
3.2 Grundzüge der Unternehmensführung.....	47
3.3 Von Patriarchen und Heuschrecken .....	52
<b>4 Veränderungsprozesse in der Produktion managen .....</b>	<b>55</b>
4.1 Raus aus der Opferrolle: Der Meister als Gestalter.....	55
4.2 Typische Phasen und Fehler im Veränderungsmanagement .....	57
4.3 Kontinuierliche Veränderungsprozesse als Management- philosophie.....	61
4.3.1 Die Meisterrolle im KVP .....	64
4.3.2 Mit Kennzahlen für die Produktion arbeiten .....	67
4.4 Professionelle Methoden für Produktionsmanager.....	71
4.4.1 Analysetools für Werksleiter: SWOT-Analyse und Kraftfeldanalyse ...	71
4.4.2 Analysetools für Produktionsprozesse: Wertstromdesign und Ishikawa Diagramm .....	77
4.5 Die Umsetzung von Veränderungsprozessen .....	83
4.5.1 Umgang mit Widerstand – Raus aus der Komfortzone .....	84
4.5.2 Die richtige Ansprache an das Team .....	86

<b>5</b>	<b>Lean Management .....</b>	<b>89</b>
5.1	Grundlagen und Ziele .....	89
5.2	Der Meister als Philosoph und Manager im Lean-Prozess .....	91
5.3	Lean Instrumente: Poka Yoke und 5-S-Prinzip .....	94
5.4	Shopfloor-Management .....	99
<b>6</b>	<b>Qualitätsmanagement und Management Review .....</b>	<b>103</b>
6.1	Qualitätsmanagement anhand der FMEA .....	103
6.2	Die operative Qualitätssicherung in der Fertigung .....	107
6.3	Die Gestaltung eines Managementreports.....	108
<b>7</b>	<b>Führen als Coach und Dirigent .....</b>	<b>113</b>
7.1	Ziele setzen und für deren Einhaltung sorgen .....	114
7.2	Vom Fußballtrainer lernen: Teams fördern, Leistung einfordern.....	124
7.3	Einen Rahmen setzen: Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung ..	127
7.4	Produktionsmanagement und Kommunikation .....	129
7.4.1	Das Beherrschen der Regelkommunikation.....	130
7.4.2	Strukturierte Meisterrunden .....	134
<b>8</b>	<b>Sich selbst managen .....</b>	<b>137</b>
8.1	Gesundes Führen: Besser gelassen als gestresst .....	137
8.2	Ziele und Prioritäten setzen.....	143
<b>9</b>	<b>Eine Geschichte zum Anfang – ein Fazit zum Schluss .....</b>	