

Leseprobe

Christiani

Technisches Institut für
Aus- und Weiterbildung

Dr. Andrés Ibarra

Der Meister als Manager in der Produktion

Ein Arbeitsbuch für Führungskräfte, die Veränderungs-
prozesse gestalten und umsetzen wollen



Dr.-Ing. Paul Christiani GmbH & Co. KG
www.christiani.de

Inhalt

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 Produktions- managers	43
3.1 Betriebswirtschaftliches 1 × 1 – Grundbegriffe	43
3.2 Grundzüge der Unternehmensführung.....	47
3.3 Von Patriarchen und Heuschrecken	52
4 Veränderungsprozesse in der Produktion managen	55
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 Kraftfeld- analyse.....	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

Inhalt

5	Lean Management	89
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
6	Qualitätsmanagement und Management Review	103
6.1	Qualitätsmanagement anhand der FMEA	103
6.2	Die operative Qualitätssicherung in der Fertigung	107
6.3	Die Gestaltung eines Managementreports	108
7	Führen als Coach und Dirigent	113
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
8	Sich selbst managen	137
8.1	Gesundes Führen: Besser gelassen als gestresst	137
8.2	Ziele und Prioritäten setzen	143
9	Eine Geschichte zum Anfang – ein Fazit zum Schluss	151

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 auch 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 zehn 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 mal wieder Luft ist, 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, Bearbeitung 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 auch. Die Meister sind im Bilde, aber keiner kümmert sich so richtig 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 ansonsten gerade für diese Personengruppe 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 auch 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 vorgehen als Manager in der Produktion.

Ein Produktionsma-
nager sollte seine
Arbeitskraft danach
ausrichten, für sein
Unternehmen Geld
zu verdienen