

Mitarbeiterführung in der Produktion

Dr. Wolfgang Höfling

Hintergrund

Der industrielle Wandlungsprozess bringt eine tiefgreifende Veränderung mit sich. Zunehmende Automatisierung, weltweite Märkte, vor allem aber neue Informationstechnologien und universelle Information sind kennzeichnend. Universelle Information ermöglicht eine internationale Verteilung der Arbeit, zwingt damit aber auch zu einer internationalen Zusammenarbeit. Damit verändert sich das Paradigma der Arbeit. *Arbeit* wird vor allem zur *Zusammenarbeit* und Information in transnationalen Organisationen und Märkten. Und es wandelt sich gleichzeitig die Arbeitsorganisation. Auf internationale Zusammenarbeit angewiesene und auf internationalen Märkten auftretende Unternehmen brauchen Strukturen, die dem Modell der Zusammenarbeit genügen, und die gekennzeichnet sind durch den Austausch von Informationen, Kooperation und Teamarbeit. Damit verändert sich die Rolle und Funktion der Führungskräfte in der Produktion, vom Wissensträger des technischen Know-hows zum Organisator von kooperativen und informativen Prozessen.

Diese Erkenntnis nötigt zum Umdenken und Umgestalten. Während in der traditionellen Organisation Führung direktiv durchgesetzt wurde, wird in einer auf Teamarbeit und auf verteilten Aufgaben und Verantwortung beruhenden Organisation es vor allem darauf ankommen, dass die Verantwortung breit verteilt und übertragen wird. Führung wird als Teil eines Teamprozesses gesehen. Führungskräfte werden vor allem diese Aufgabe erfüllen müssen. Ein Führungsstil, der sich durch Anordnen, vorschreiben, beaufsichtigen und Kontrolle kennzeichnet, ist nicht mehr zeitgemäß. In der veränderten Arbeitsorganisation ist eine Führungskraft gefragt, die Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter/innen delegieren, Ziele vereinbaren und überprüfen kann. Dies verändert die Anforderung an die Führungskräfte: vom direktiven an- und unterweisenden Führungsstil zum Coachen und Vermitteln der Arbeitssicherheit in *Teamprozessen*.

Der technisch-organisatorische Wandel verändert die Rollen im Arbeitssystem

Die Arbeitsorganisation ist durch einen grundlegenden Wandel geprägt. Zur bisherigen tayloristischen Arbeitsgestaltung finden sich inzwischen Alternativen, die durch die Flexibilitätserfordernisse in der Produktion notwendig und durch neue Techniken auch möglich werden. Neue Formen der Arbeitsorganisation und somit auch des Lernens sind zumeist mit einem Team- oder Gruppenansatz verbunden. Zudem werden in diesem Trend auch Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer anderen Art und Weise des Zusammenarbeitens und Zusammenlebens als auch neue Formen der Mitwirkung artikuliert und in industrielle Praxis umgesetzt, wie z.B. verbesserte Kooperation bis hin zur selbständigen Teamarbeit oder Mitwirken im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die charakteristischen Tendenzen einer sich wandelnden Arbeitswelt sind:

- Die Fertigung und die Kommunikation wird zunehmend automatisiert.
- Die Arbeit verrichten Teams oder Arbeitsgruppen.
- In den Teams kann jeder „jede“ Arbeit ausführen kann.
- Die Rolle der Mitarbeiter/innen verändert sich - vom Einzel- zum Teamarbeiter.
- Soziales Verhalten (soziale Kompetenz) spielt stärker als bisher eine Rolle.
- Arbeit ändert sich von einfachen, auf die Mitarbeiter zugeschnittenen Tätigkeiten zu komplexen Aktivitäten, die höhere Qualifizierung und Flexibilität verlangen.
- Von Mitarbeiter/innen und Teams wird weitgehend selbständiges eigenverantwortliches Arbeiten erwartet. Arbeitnehmer werden zu Auftragnehmern, die nach vereinbarten Zielen und deren Erreichung beurteilt werden.
- Mitwirkungsmöglichkeiten auf Betriebsebene in Projekt- und Problemlösegruppen (KVP), Qualitätszirkel, Lernstatt, Growth usw. werden selbstverständlich und verlangen von den Mitarbeitern kompetente Beteiligung.
- Die Prozesse der Unternehmens werden in (Management-)Systemen geregelt. Die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens sind in diese Systeme einbezogen und lernen in Systemen zu denken.

Der Wandel, wird über die Automation und andere technische Entwicklungen ermöglicht. Er wird aber auch durch die Globalisierung von Märkten und Produktionen und den damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerb erzwungen und nötigt zum Umdenken und zum Umgestalten. Um ihm gerecht zu werden, scheint es wesentlich, sowohl Wege zu einer veränderten Produktionsweise und Arbeitsorganisation zu gehen als auch neue Produkte und Anwendungen zu erfinden: Das eine setzt andauernde Verbesserungsfähigkeit der Organisation, der Arbeitsweisen und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das andere die Innovationsfähigkeit des Unternehmens voraus.

Das heißt:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind „mit allen ihren Fähigkeiten“ gefragt. Sie werden „ganzheitlich gefordert“. Statt segmentierter, partieller Arbeitstätigkeiten geht der Trend sowohl zur Beherrschung komplexer Arbeitsprozesse und flexiblem Einsatz als auch zu einer Verbindung haptischer, affektiver und mentaler Anforderungen. In etlichen Firmen zeichnet sich das schon seit mehreren Jahren ab, so z.B. in der Tendenz zur Einrichtung von Produktionszellen und Gruppenarbeit.

Die traditionelle Rolle der Führungskräfte in der Produktion verändert sich

Die traditionelle Rolle der Führungskräfte ändert sich. Die Führungskräfte werden die traditionelle Rolle als Know-how-Träger und Steuerer des Tagesgeschäftes an selbständige Teams und Mitarbeiter/innen abgeben. Sie werden zu

- Multiplikatoren von Information- und Kommunikationsprozessen
- Ausbilder und Trainer ihrer Mitarbeiter/innen
- Berater und Coaches der Mitarbeiter/innen
- Auftraggebern, die Ziele vereinbaren und Aufgaben delegieren

In ihrer eigentlichen Rolle als Führungspersonen werden sie Förderer und Coach. Sie fördern Eigeninitiative, neue Verantwortlichkeit und Selbständigkeit der Teams und der

Mitarbeiter/innen. Sie bestätigen gerade dadurch ihre Rolle als Führungskräfte, dass sie Eigenverantwortung an die Gruppen und die Mitarbeiter/innen abgeben und Orientierung (Leitbilder, Ziele, Maßstäbe, Spielregeln etc.) liefern. Sie gewinnen auch neue Aufgaben und ihre traditionelle Rolle verändert sich inhaltlich. Nehmen wir ihre traditionelle Aufgabe als Ausbilder. Diese Aufgabe bekommt neue Akzente. Sie werden beispielsweise Multiplikatoren im Lernprozess oder unterstützen die Teams und Mitarbeiter/innen bei deren Bemühen, selbständig und lernfähig zu werden.

Die traditionelle Rolle der Meister verändert sich in diesem Prozess. Sie gewinnen neue Aufgaben. Sie werden beispielsweise Koordinatoren. Sie sind für mehrere Arbeitsgruppen zuständig und verständigen sich mit den Sprechern der Teams (vormals die Vorarbeiter, Schichtführer, Erstleute ...). Sie sind selbst Multiplikatoren im Lernprozess oder unterstützen die Teamsprecher bei deren Bemühen, die Gruppen selbständig und lernfähig zumachen. In einem gewissen Sinne werden sie Förderer und Coach. Sie fördern die Eigeninitiative, neuer Verantwortlichkeit und Selbständigkeit der Gruppen und der Mitarbeiter. Sie sind Coach, indem sie Eigenverantwortung an die Gruppen und die Teamsprecher abgeben und statt dessen Orientierung (Leitbilder, Ziele, Maßstäbe, Spielregeln etc.) liefern.

Sie bleiben Wissens- und Informationsvermittler und Methodenspezialisten. Als Know-how-Träger kennen sie die Prozesse und können sie instruieren. Als Methodenspezialisten kennen sie Methoden des Informationsvermittelns, geben diese weiter und machen die Gruppen fit. Sie werden Motor im lernenden Betrieb. Sie nehmen neue Ideen auf und entwickeln sie mit der Gruppe weiter. Sie hinterfragen Bestehendes, sind offen für neues und probieren es. Sie verwerten Erfahrungen. In diesem Sinne halten sie den Betrieb lernfähig. Die Meister lösen sich damit von einer Rolle, die sie in den letzten Jahrzehnten innehatten; nämlich in einem paternalistischen Sinne für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Probleme des „Alltagsgeschäfts“ zu lösen. Sie werden die Motoren im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Sie widmen sich neuen Aufgaben widmen Aufgaben:

- Einführung neuer Technologien, insbesondere der IT-Schlüsseltechnologien
- Implementierung und Pflege von Betriebsdaten und Steuerung der Daten
- Verantwortung für die Prozessabläufe und Produkte
- Lösung von Aufgaben und Problemen in der Prozesskette
- Erstellen und Pflege von Betriebsanweisungen
- Koordination der betrieblichen Arbeiten, Prozesse und Informationen
- Initiieren und Koordinieren des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Betreuen und Weiterentwickeln des betrieblichen Datensystems (SAP)
- Aufgaben der Qualifizierung (Bedarf, Koordinierung, Schulung)
- Personalaufgaben (Beschaffung, Organisation, Koordination, Einsatz)

Warum ein Führungstraining?

Der industrielle Wandlungsprozess erfordert, dass Führungskräfte sich den veränderten Anforderungen an die Führungsrolle stellen und sie in das Arbeitssystem übersetzen. Hierdurch ändert sich das Anforderungsprofil der Führungskräfte in der Produktion enorm. Der Workshop gibt in dieser Situation eine Orientierung und Bewusstsein für die Veränderungsprozesse und die Anforderungen an.

Das Training thematisiert

Was heißt führen?

Mitarbeiterführung angesichts der Veränderungsprozesse im Betrieb

Führungserfahrungen

Positive / weniger positive Erfahrungen der Führungskräfte?

Wo gibt es Handlungsbedarf?

Führungskompetenzen

Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz

Anforderungsprofil

Erstellen eines persönlichen Anforderungsprofils / Ausloten von Verbesserungsbedarf

Führungsstile

Partnerschaftlicher Führungsstil - Situative Aspekte des Führungsstils

Führungssituationen: Wo führen wir direktiv – wo führen wir nicht-direktiv?

Führungsmittel

Welche Führungsmittel wende ich als Führungskraft an?

Führungsaufgaben

Welche konkreten Führungsaufgaben werden von Führungskräften erwartet?

Führungsverhalten

Überprüfen des eigenen Führungsverhaltens aufgrund eines Führungstests

Motivation

Motivation als Führungskompetenz

Führungsmethoden

Werkzeugkasten für Führungskräfte: Zielvereinbarung, Delegation, offene Kontrolle

Führungstraining

Feedback, Präsentation, Moderation