

DER DIRIGENT IN DER ELEMENTFERTIGUNG

Den Koordinator in der Elementfertigung als Dirigenten zu bezeichnen ist im Holzbau ungewohnt, doch die Tätigkeit des Produktionsverantwortlichen zeigt durchaus Parallelen zu den Aufgaben eines Dirigenten.

TEXT STEPHAN ZÜRCHER | FOTO UND GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Der Dirigent hat den Überblick und wird vom ganzen Orchester gesehen. Er gibt den Takt an und bestimmt die Reihenfolge sowie den Zeitpunkt der Einsätze. Er nimmt direkt Einfluss auf die einzelnen Mitwirkenden und gestaltet und formt so das Werk. Bei falschen Tönen greift der Dirigent ein – er ist für die Qualität verantwortlich. Er bereitet sich gut vor, analysiert die Strukturen und kennt das Werk auswendig. Bei den Produktionsverantwortlichen im Holzbau gibt es im besten Fall viele Parallelen zu den Tätigkeiten eines Dirigenten. Die Unterschiede im weniger optimalen Fall zeigt der Alltag. Folgende Charaktere sind bei den Produktionsverantwortlichen in den Holzbauunternehmen oft anzutreffen:

- Der Produktionsverantwortliche, der den ganzen Tag Feuerwehrmann spielt und sich um jeden Fliegendreck in der Fertigung kümmert.
- Der Produktionsverantwortliche als bestausgebildeter Mitarbeiter und als Lexikon des Unternehmens.
- Der Produktionsverantwortliche, der nicht der beste Kommunikator ist – vielleicht hat er auch deshalb Zimmermann gelernt.
- Der Produktionsverantwortliche, der möglichst wertschöpfend agieren will und deshalb am Elementtisch mitarbeitet – meist am ersten Tisch.

Die genannten Charaktere sind in nahezu allen Holzbaubetrieben zu finden, nur die Ausprägungen sind je nach Persönlichkeit des Fertigungsleiters etwas anders gelagert. Doch wie wirken sich diese Charaktere auf die Produktionsleistung und die Mitarbeitenden aus?

Eine Produktionsleiter-Typologie

Der Feuerwehrmann: Ist der Produktionsleiter der Feuerwehrmann in der Fertigung, dann fühlt er sich mächtig stolz, wenn er wieder etwas retten konnte. Meist macht er dann gleich alles selber und die Mitarbeitenden stehen gerne etwas zurück und lassen ihn machen. Denn der Feuerwehrmann kann es ja ohnehin besser. Neue Mitarbeitende merken bald, dass Eigeninitiative hier nicht erwünscht ist. Der Feuerwehrmann bildet Mitarbeitende nur ungern aus, damit diese nicht besser werden als er selbst. Wenn er irgendwo im Einsatz ist, geht er nicht ans Telefon und die übrige Produktion ist ihm dann quasi egal, weil es ja gerade «brennt».

Der Beste in der Halle: Natürlich ist der Dirigent der Fertigung der bestausgebildete Mitarbeiter in der Halle. Er steuert es so, dass die Mitarbeitenden auch

bei der kleinsten Unsicherheit ihn rufen. Dann gibt er sein Fachwissen gerne weiter. Er ist jedoch methodisch-didaktisch nicht dazu ausgebildet, die Mitarbeitenden entsprechend anzuleiten und weiterzubringen. Dieses Verhalten passt auch zum Feuerwehrmann. In der Diskussion mit der Geschäftsleitung beklagt sich der Produktionsleiter oft über die nicht genügend ausgebildeten Mitarbeitenden in der Werkstatt oder über deren mangelnde Motivation.

Der Unkommunikative: Für den Dirigenten in der Fertigung ist es eine wesentliche Aufgabe, die Mitarbeitenden zu informieren. Doch viele Produktionsleiter sind sich nicht gewohnt, vor die Gruppe zu stehen, denn sie sind doch auch Teil des Teams. Deshalb werden unpopuläre Massnahmen oder Klärungen nach Möglichkeit umgangen. So wandert der Produktions-



Der Produktionsleiter ist der Dirigent in der Elementfertigung.

leiter lieber von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und informiert jeden einzeln – bis er dann beim zweitletzten erfährt, dass es eine Änderung gibt, die seinen Plan komplett über den Haufen wirft. Oft macht er dann nicht wieder die ganze Runde und einzelne Mitarbeiter bleiben auf dem alten Wissensstand. Wenn der Produktionsleiter nicht gut informiert, fehlt den einzelnen Mitarbeitern die Übersicht und es ist unklar, welche Tätigkeiten anstehen. So wird erwartet, bis der Produktionsverantwortliche Zeit hat, um die nächsten Schritte zu erklären. Die mangelnde Kommunikation bei kurzfristigen Änderungen im Tagesablauf ist problematisch. Wenn der Dirigent jedoch erklärt, warum gestoppt wird, was noch kommt und wie die Auslastung generell aussieht, dann verstehen das die Mitarbeitenden und kooperieren auch in schwierigen Situationen.

Der Wertschöpfende: In kleineren Unternehmen ist es oft schwierig, den Produktionsleiter nicht auch bei den wertschöpfenden Arbeiten einzusetzen. Doch wenn sich verschiedene Mitarbeitende immer wieder vom Tisch entfernen, um Material zu suchen und zu holen, weil sie Fragen haben oder Fehler passiert sind, ist das viel schädlicher für die Produktionsleistung, als wenn der Produktionsleiter selbst nicht mitarbeitet. Hinzukommt, dass der Produktionsleiter bei seiner Mitarbeit am Elementstisch meist nicht sieht, was in der Halle vor sich geht – oder eben auch nicht geht. Sein Fokus ist auf das Element gerichtet, es fehlt ihm die Zeit, einen Blick in die ganze Halle zu werfen, die Situation zu analysieren und rechtzeitig den nächsten Einsatz anzugeben. Bei einigen Produktionsleitern ist durchaus eine Tendenz zu erkennen, sich in die Arbeit zu verkriechen. Sie arbeiten lieber am Element, als zu dirigieren.

Ein Praxisbeispiel

Eine Fertigungshalle mit zwei verketteten Tischen und fünf Mitarbeitenden: Der Produktionsverantwortliche als Dirigent und ein Hilfsmitarbeiter arbeiten an Tisch 1, zwei Zimmerleute an Tisch 2, eine weitere erledigt den Fenstereinbau. Und dann gibt es noch den Logistiker, der den ganzen Tag auf dem Gelände rumkurvt, zwischen Halle, Abbund und Entsorgung. Der Produktionsverantwortliche an Tisch

1 arbeitet in der Hallenecke und klopft so schnell wie möglich die Wände zusammen. Sollte es Fragen zu beantworten oder etwas zu organisieren geben, müsste er sich vom Tisch entfernen. Dann kommt der Hilfsarbeiter nicht mehr voran. Dieser Stress ist den Dirigenten im Holzbau oft anzumerken: Sie machen viele Überstunden, wirken überlastet und sind entsprechend häufiger krank. Wenn nur einer der Mitarbeitenden an den beiden Tischen fehlt, reduziert sich die Leistung des fünfköpfigen Teams nicht nur auf 80, sondern gleich auf 60 Prozent. Die Tätigkeiten an den Tischen passen dann nicht mehr zusammen; ein Tisch muss dann «warten». Wie die Praxiserfahrungen der Ecoholz GmbH zeigen, bummeln die anderen Mitarbeitenden dann fast unbemerkt. Sie wechseln den Tisch nur ungern, um dort zu unterstützen, wo ein Rückstand ist. Oft fehlen dafür auch die Übersicht und das Fachwissen. Pro Tag wurden von der Ecoholz GmbH zudem bis zu 25 Gänge in das Beschläge- oder Maschinenlager gezählt, was mit je drei bis vier Minuten Zeit zusammengenommen einer Produktionszeit von 90 Minuten entspricht. Über den ganzen Tag betrachtet, ergibt sich daraus ein Produktionsausfall von rund acht Prozent.

Die Aufgaben des Dirigenten

Wie können denn nun die Aufgaben des Dirigenten in der Fertigung beschrieben werden? Das Wichtigste: Er hat den Dirigentenstab in der Hand und legt ihn nicht ab, sondern gibt ihn höchstens weiter. Somit braucht er einen adäquaten Stellvertreter.

- Mit täglich zwei Kurzinformationen von je drei Minuten spricht der Produktionsverantwortliche über die Tagesziele und besonderen Anforderungen.
- Er steuert und lenkt die Fertigung mit Logistik und Materialbereitstellung am Tisch. So plant er zum Beispiel die Umstellung von Aussenwand- auf Innenwandproduktion.
- An den Tischen steuert er den Takt und erkennt frühzeitig, wenn Lücken oder Engpässe entstehen. Dazu setzt er mit seinem Team die geeignete Wandreihenfolge fest. Die Mitarbeitenden lernen daraus, wenn etwas nicht wie gewünscht funktioniert. Der Dirigent

kann sich dann immer noch als Springer einbringen.

- Als Dirigent braucht der Produktionsleiter die Fähigkeit, zu kommunizieren: Ziel muss es sein, die Feuerwehreinsätze zu reduzieren.

Die Dirigenten in der Produktion müssen also entsprechend weitergebildet und in ihrer Funktion unterstützt werden. Um regelmässig, einfach und klar zu kommunizieren, braucht es eine geplante und strukturierte Umverteilung der Tätigkeiten in der Werkhalle. Weiter müssen die Projekte vor Fertigungsstart geprüft und allenfalls korrigiert werden – der Dirigent muss sein Werk kennen! Durch eine vorab gute Kommunikation werden viele Rückfragen eliminiert, die sonst zu Unzeiten auftauchen. Die Fertigung ist oft nicht der Grund für aufkommende Schwierigkeiten, diese werden bereits in der Planung verursacht. Es muss also auch hier optimiert werden, damit die Pläne und das Material rechtzeitig zum Produktionsstart bereitliegen. Es geht darum, den Produktionsverantwortlichen zu unterstützen und ihm ein angemessenes Tun und Unterlassen aufzuzeigen. Parallel dazu muss der Auftragsprozess überarbeitet werden, damit die Planung ausreichend Zeit für ihre Arbeit zur Verfügung hat. ■



DER AUTOR

Holzingenieur Stephan Zürcher von der Ecoholz GmbH unterstützt die Holzbauer und Schreinerereien seit acht Jahren in der Weiterentwicklung. Im Sommer führt er eine Weiterbildung für Produktionsleiter durch. Thematisiert werden Rolle, Führung, Materialfluss und Koordination in der Fertigung. ecoholz.ch