

Wer dirigiert die Fertigung?

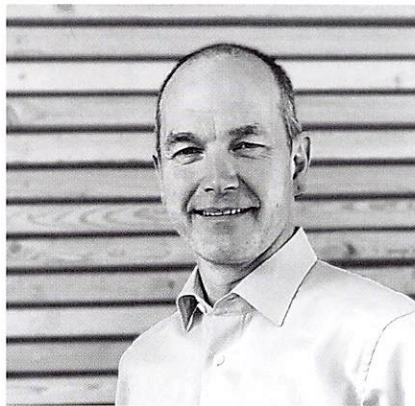
Den Produktionsleiter eines Möbelherstellers als Dirigenten zu bezeichnen, ist vielleicht etwas ungewöhnlich, aber gar nicht so verkehrt. Ein Dirigent hat den Überblick und wird vom ganzen Orchester gesehen. Er gibt den Takt vor und bestimmt die Reihenfolge der Abläufe. Bei falschen Tönen greift er ein und zeichnet damit für die Qualität verantwortlich. Leider muss er oft als Feuerwehrmann einspringen, weshalb wichtige Aufgaben auf der Strecke bleiben. Was dagegen hilft, erläutert Stephan Zürcher, Geschäftsführer der Beratungsfirma Ecoholz, mit humorvollen Beispielen aus der Praxis.

Zwischen Dirigenten und Produktionsverantwortlichen gibt es viele Parallelen, aber auch Unterschiede. Die verschiedenen Charaktere und Verhaltensweisen der Menschen, die ich in den Unternehmen der Branche kennengelernt habe, können mit nachfolgenden Worten beschrieben werden.

Der Produktionsverantwortliche spielt den ganzen Tag Feuerwehrmann und kümmert sich um jeden „Fliegendreck“ in der Fertigung. Er ist der best ausgebildete Mitarbeiter in der Halle und das Lexikon des Unternehmens. Er ist nicht der beste Kommunikator, vielleicht hat er deshalb auch Schreiner gelernt. Er hat jede Menge Nebentätigkeiten, ist für die Wartung der Maschinen, den Einkauf und den Wareneingang zuständig. Er lässt sich gerne mit Arbeit „eindecken“.

Diese Verhaltensweisen sind praktisch bei jedem Produktionsverantwortlichen zu beobachten, nur die Ausprägungen sind je nach Person etwas anders gelagert. Wie wirken sich diese nun auf die Produktionsleistung und auf die Mitarbeitenden aus?

Wenn wir in der Fertigung den Produktionsleiter als „Feuerwehrmann“ sehen, 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 alles



Stephan Zürcher und sein Team unterstützen Unternehmen bei Herausforderungen im Alltag. Oft braucht es nicht viel Coaching, dafür aber entscheidende Impulse

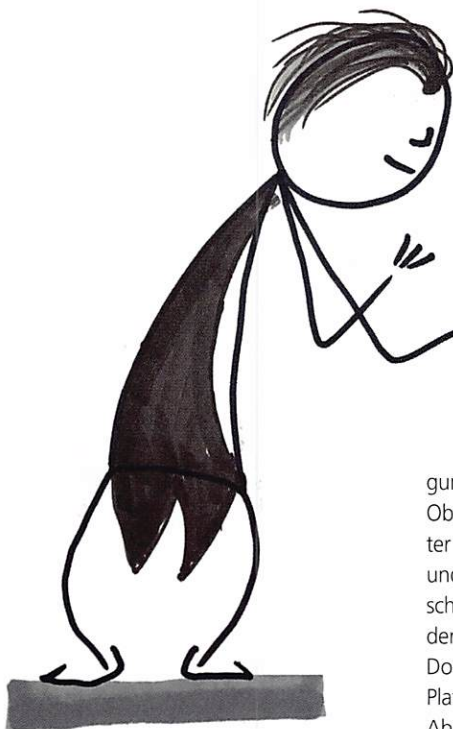
besser. In dieser Situation haben neue Mitarbeitende bald gesehen, dass hier Eigeninitiative nicht erwünscht ist.

Der Dirigent der Fertigung steuert die Abläufe so, dass auch bei der kleinsten Unsicherheit die Mitarbeitenden *ihn* rufen. Er gibt dann gerne sein Fachwissen weiter, ist aber methodisch nicht dafür ausgebildet, die Mitarbeiter entsprechend auszubilden und weiterzubringen. Dies passt dann auch ideal zum Verhalten als Feuerwehrmann. In der Diskussion mit der Geschäftsleitung beklagt sich der Produktionsleiter oft über die unausgebilde-

ten Mitarbeiter in der Fertigung oder über die schlechte Motivation.

Die Mitarbeitenden zu informieren, ist wohl der wichtigste Punkt für den Dirigenten der Fertigung. Natürlich sind sie es nicht gewohnt, vor die Gruppe zu stehen, denn sie sind doch nur Teil eines Teams, und da werden unpopuläre Maßnahmen oder Klärungen nach Möglichkeit umgangen. So sieht man den Produktionsleiter von Mitarbeiter zu Mitarbeiter wandern und jeden individuell informieren. Doch beim Zweitletzten erfährt er eine wichtige Neuigkeit, die seinen Plan komplett umwirft. Oft macht er dann nicht wieder die ganze Runde zurück und einzelne Mitarbeiter bleiben auf dem alten Wissensstand und ziehen so zwar am selben Strang, aber nicht in die gleiche Richtung.

Wenn der Produktionsleiter nicht informiert, dann ist der einzelne Mitarbeitende wie ein Blinder, die Übersicht fehlt, die nächsten Tätigkeiten können nicht erkannt werden. Noch viel schlimmer sind die vielen Änderungen im Tagesablauf. Da werden ganze Aufträge vorgezogen, viele Materialwagen bleiben mitten in der Fertigung stehen, weil die bestellten Kanten doch nicht gekommen sind. Wenn der Dirigent nun erklärt, warum hier gestoppt wird, was noch kommt, wie die Auslastung generell aussieht, dann verstehen das die Mitarbeiter und unterstützen ihn auch in der unangenehmen Situation.



Fotos: ecoholz.ch

Eigentlich erreicht man den Produktionsleiter nie, er ist immer irgendwo unterwegs. In seinem Büro läuft der Rechner mit Bildschirm-schoner und die neuen Produktionsaufträge liegen seit Tagen unberührt auf einem Stapel. Rund um den Bildschirm und an der Wand sind viele kleine Notizzettel, einige schon vergilbt. Aber jetzt gehen wir ihn suchen.

Wenn die Fertigung nicht aus einer übersichtlichen Halle, sondern aus mehreren Räumen mit Gängen und Winkeln besteht, dann kommt jetzt die übliche Frage an den ersten Mitarbeiter in der Fertigung: „Wo ist der Produktionsleiter?“ Mit der logischen Antwort: „Er ist eben da hinten gewesen, wahrscheinlich im Lager“. Wenn Sie nun den Fehler machen und dahin gehen, werden Sie mit größter Wahrscheinlichkeit enttäuscht. Denn er ist gerade schon wieder raus und kümmert sich um den defekten Rasenmäher. Schließlich kommt der pensionierte Mitarbeiter am Nachmittag vorbei und will dann mähen.

Übrigens: Auf der anderen Seite der Skala gibt es den Produktionsleiter, der sein Büro nicht verlässt und sich den Tag mit Excel-Tabellen, Telefon und Tablet organisiert.

In kleineren Unternehmen ist es schwierig, den Produktionsleiter nicht auch wertschöpfend arbeiten zu sehen. Doch die verschiedenen Mitarbeitenden, die vom Arbeitsplatz weglaufen, sind viel schädlicher für die Produktionsleistung. Dazu ein Beispiel aus einer Schreinerei mit 15 Mitarbeitenden in der Ferti-

gung. Weil heute der Mitarbeiter aus der Oberfläche krank ist, steht der Produktionsleiter mit der Spritzpistole an den Möbelteilen und macht auch noch schnell den Lackzwischen-schliff. Dies nur kurz, denn als Dirigent der Fertigung hätte er andere Aufgaben. Doch da steht der Lkw mit den ersehnten Platten für den schon wartenden Zuschnitt. Aber abladen kann einer alleine nicht. Verschwitzt steht der Dirigent nun im Maschinenraum und schaut sich nach Hilfe um, aber nur noch einer ist da und die CNC steht. Wo die anderen wohl sind?

Weil sie ihn nicht finden konnten, da sein Handy vermutlich noch im Spritzraum liegt, konnte er nicht mit entscheiden, wer nun notfallmäßig auf die Baustelle geht. Es sind gleich zwei hingefahren.

Wenn der Produktionsleiter wertschöpfend mitarbeitet, sieht er nicht, was in der Fertigung geht oder eben nicht geht. Sein Fokus ist auf seine „manuelle“ Tätigkeit gerichtet, damit fehlt ihm die Zeit, den Überblick zu behalten, die Situation zu analysieren und die „Einsätze“ rechtzeitig zu geben. Womit wir wieder bei der Feuerwehr wären. Einige verkriechen sich in Arbeit, arbeiten lieber am Produkt als zu dirigieren. Das muss sich ändern.

Wie können denn nun die Aufgaben des Dirigenten in der Fertigung beschrieben werden? Er hat den Dirigentenstab in der Hand und legt ihn nicht ab, sondern gibt ihn höchstens weiter. Dazu braucht es einen adäquaten Stellvertreter. Mit täglich zwei Kurzinformatio-nen von je drei Minuten wird mit allen Mitarbeitenden gleichzeitig über die Ziele für den Tag und besondere Situationen gesprochen.

Er steuert und lenkt die Fertigung mit Logistik und der Materialbereitstellung. So plant er die Serienfertigungen ein, lenkt die Klein- und Expressaufträge drum herum. Er definiert die Fertigungslose und fasst die gemischten Aufträge zusammen. So bestimmt er die

Starttermine der verschiedenen Teilefertigungen, damit für die Montage alles zur richtigen Zeit bereitsteht. Der Dirigent kann sich schon als Springer einbringen, aber nur für ganz kurze Zeit. Ist er zu lange absorbiert, verliert er den Überblick und damit die Steuerung.

Als Dirigent braucht es weitere Fähigkeiten, mit denen sich Produktionsleiter meist schwer tun. Ziel muss es sein, mehr zu kommunizieren und die Feuerwehreinsätze zu reduzieren. Wir müssen die Dirigenten also entsprechend weiterbilden, sie in der „neuen“ Funktion unterstützen.

Es muss regelmäßig, einfach und klar kommuniziert werden. Dazu braucht es eine geplante und strukturierte Umverteilung der Tätigkeiten in der Fertigung. Weiter müssen die Projekte vor Fertigungsstart geprüft und allenfalls korrigiert werden. Der Dirigent muss sein Werk kennen. Dadurch werden viele Rückfragen eliminiert, die sonst im dümmsten Moment auftauchen. Die Fertigung ist oft nicht die Ursache dieser Schwierigkeiten, sie werden bereits in der Planung verschuldet. Es müsste also auch die Arbeitsvorbereitung optimiert werden, damit die Pläne rechtzeitig erstellt sind und das Material für den Produktionsstart bereitliegt.

Es geht also darum, die Produktionsverantwortlichen zu unterstützen und ihr Tun und Unterlassen aufzuzeigen. Es braucht eine spezifische Weiterbildung und ein persönliches Coaching, um hier Verbesserungen zu erreichen. Parallel dazu muss der Auftragsprozess überarbeitet werden, damit für die Planung ausreichend Zeit vorhanden ist. Aktuell unterstützen wir in mehreren Unternehmen die Produktionsleiter durch direktes Coaching bei ihren täglichen Aufgaben. Da fehlt nicht viel, aber Entscheidendes. Übrigens: Wenn Sie den Produktionsleiter fragen, wie er unterstützt werden könnte, dann ist immer alles in Ordnung. Nein, Hilfe braucht er keine.