

Werkleiter

An der Schnittstelle zwischen Produktion und Firmenführung



Die TPM-AG: Barbara Ölschleger und Katrin Franke

Katrin Franke und Barbara Ölschleger berichten in „Lean & TPM hautnah“ Interessantes, Wissenswertes und Hilfreiches aus der TPM- und Lean-Szene. Beide sind Japan- und TPS (Toyota Production System)-Expertinnen.

Durch ihre langjährige Praxiserfahrung als Übersetzerinnen und Beraterinnen rund um die japanische Managementphilosophie Kaizen haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat. Mehr Infos: www.tpm-ag.biz

von Katrin Franke und Barbara Ölschleger

Heute gehen wir der Frage nach, ob es Unterschiede zwischen dem Anforderungsprofil für Werkleiter in Deutschland und denen in Japan gibt. Ein Blick auf die Anzeigen im Stellenmarkt gibt Hinweise: Ein Werkleiter in Deutschland muss die technische und wirtschaftliche Leitung eines Werkes übernehmen können. Er sollte kunden-, qualitäts- und kostenorientiert sein und über eine hohe Führungskompetenz verfügen. Welche Fähigkeiten werden von seinem japanischen Gegenstück erwartet?

In Japan muss man nicht lange suchen, um Bücher über die wünschenswerten Qualitäten von Führungskräften und besonders auch von Werkleitern zu finden. So zum Beispiel das Buch mit dem sinn gemäßen Titel "Notizen für die Kompetenzsteigerung von Werkleitern." Da die TPM-AG auch in dem Bereich „Coaching von Führungskräften“ arbeitet, war die Entscheidung für den Erwerb dieses

Buches schnell gefällt. Wir möchten Ihnen nicht vorenthalten, welche Kompetenzen für Werkleiter wichtig sind.

Im Einführungsteil wird der Grund für die Publikation aufgeführt. Der genannte Grund ist wohl auch für Deutschland gültig: Stammt ein neuer Werkleiter aus der Produktion, dann wird er mit dem Einstieg in die oberste Position eines Werkes erstmals in vollem Umfang mit unternehmerischen und strategischen Aspekten konfrontiert. Ist der Neue an der Spitze jedoch ein gestandener Manager, so fehlt ihm wahrscheinlich der Bezug zur Produktion, vor allem zu *Kaizen* und *Hitozukuri* (Mitarbeiterentwicklung, wörtlich: Menschen machen/bilden). Dieses Buch versucht nun, in beiden Fällen das nötige Know-how zu vermitteln.

In fünf Kapiteln werden Charakter und soziale Verantwortung eines Werkleiters, Führungsstrategie und Technikstrategie,

Prototyp, Massenproduktion und Produktionsstart, Produktion, sowie Logistik und Entsorgung, angeschnitten – also alle

Aus dem (TPM-)Leben

TPM beschränkt sich nicht nur auf Produktionswerke. Neulich beim Einkaufen im Supermarkt: Eine Auszubildende wusste nicht, wie eine kleine Kiste Bier zu buchen war. Sie musste auf eine Kollegin warten, die ihr weiterhelfen konnte, und die Kunden in der Schlange mussten warten.

Dass die Wartezeit weder für die Kunden noch für das Unternehmen wertschöpfend war, schien weder der jungen Kraft noch dem Betrieb bewusst zu sein. Mit einer durchgängigen Schulung der Mitarbeiter wäre das nicht passiert - und der Supermarkt hätte einen zufriedenen Kunden mehr!



Foto: © Gambro Dialysatoren GmbH

Wichtig: Werkleiter und Produktionsleiter sollten regelmäßig vor Ort sein und sich um das Wohl der Mitarbeiter und des Unternehmens kümmern.

Bereiche, welche die Tätigkeiten eines Werkleiters umfassen. Es wird seine jeweilige Rolle für jeden Bereich beleuchtet.

Blick nach vorne

Zwei Begriffe ziehen sich durch das ganze Buch wie ein roter Faden: Vision und *Hitozukuri*. Seit Helmut Schmidt 2006 jedem empfahl, einen Arzt aufzusuchen, wenn er Visionen hat, ist bei uns das Wort etwas aus der Mode gekommen. Dabei ist damit doch nur die Antwort auf eine einfache Frage gemeint: Wo will ich mit meinem Werk in fünf, zehn, 15 oder 20 Jahren stehen? So einfach die Frage auch sein mag, erfordert sie eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Gesellschaft, in der ein Unternehmen tätig ist. Es müssen die momentanen und zukünftigen Wünsche und Bedürfnisse von Kunden ebenso einbezogen werden wie die Ressourcen und die Organisation, welche erforderlich sind, um die gewünschte Position zu erreichen.

Auffallend an dieser Stelle ist die Langfristigkeit, mit der in Japan gedacht wird. Nur in Familienunternehmen findet man heute in Deutschland noch ein solches Bekenntnis zu einer langfristigen Ausrichtung.

Wenn die Marschrichtung bekannt ist, dann wird klar ersichtlich, welche Ressourcen und welche Art von Organisation dafür notwendig sind. Dass es dafür einer starken Führung bedarf, ist auch in unseren Breiten bekannt. Und wie man an Beiträgen in diversen Fachzeitschriften und Blogs ersehen kann, ist Leadership auch bei uns ein hochaktuelles Thema. Was sich in der westlichen Welt zum Thema Leadership finden lässt, unterscheidet sich in einigen Punkten von den hier beschriebenen Inhalten. Einer der führenden deutschen Managementberater, Dr. Reinhard K. Sprenger, meint sogar, dass man auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter vertrauen und Dienstpläne

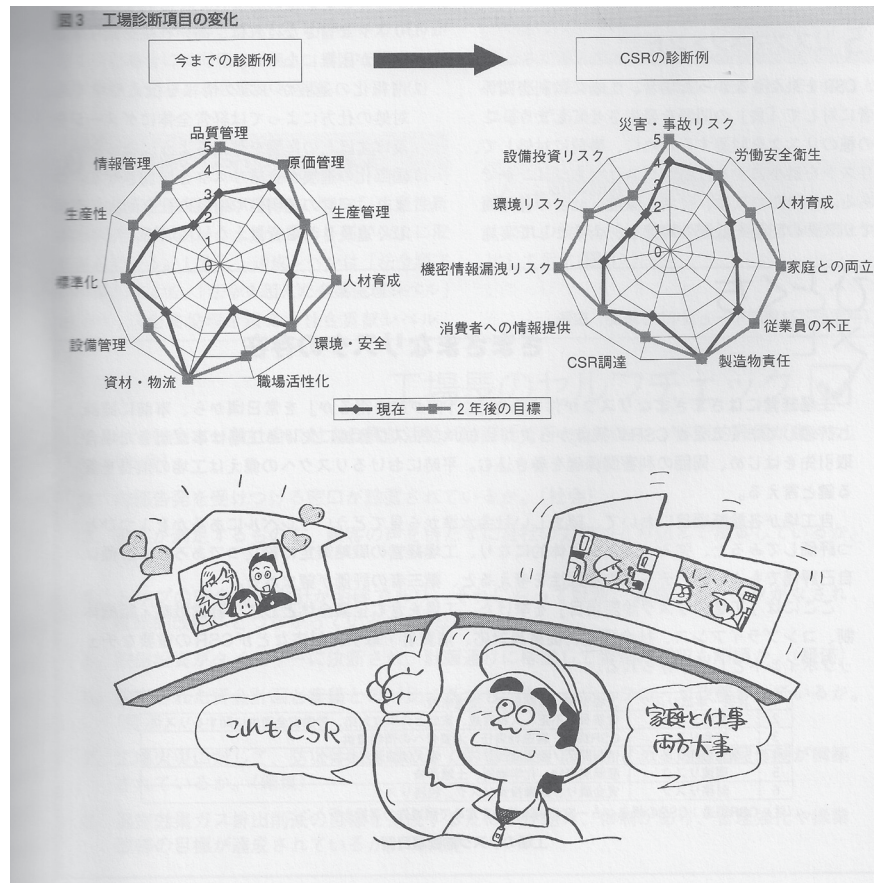
Wussten Sie schon...

...dass japanische Arbeitshosen keine Taschen haben? Es ist also unmöglich, seine Hände während einer Arbeitspause oder einer Besprechung in den Hosentaschen zu vergraben. Entdeckt habe ich das, als ich bei einem Workshop in ein japanisches Gemba-Outfit schlüpfen durfte. Anfangs störte mich das, weil ich Utensilien – von Notizbüchern bis Abfall – gerne in meinen Taschen sammle. Daher fragte ich einen japanischen Kollegen nach dem Grund für die Abwesenheit einer solch praktischen Funktion. Die Antwort war typisch japanisch: Aus Sicherheitsgründen (Hand in der Tasche: man ist nicht vorbereitet auf schnelle Handlung), und weil eine "vergrabene" Hand eine untätige Hand ist - und damit Verschwendung. (Barbara Ölschleger)

abschaffen solle. Ohne Vision, die er für eine Worthülse hält, wird dies wohl nicht zielführend sein - weil es kein Ziel gibt (Quelle: Wirtschaftswoche, Interview mit Dr. Sprenger: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/reinhard-sprenger-im-interview-fuehren-ist-wie-hausfrau-enarbeit-/7105316.html>, 13.9.2012). Auch wird die Meinung vertreten, dass festgelegte Prozesse "Entscheidungsvernichtungsinstrumente" sind (vgl. Lars Vollmer, Wrong Turn – Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen). Das sind sie aber nur, wenn sie nach ihrer Installation nicht ständig hinterfragt und verbessert werden.

Damit sind wir wieder bei der Funktion eines Werkleiters nach japanischer Definition: Rahmenbedingungen schaffen und immer wieder korrigieren und anpassen. Es gibt keine in Stein gemeißelten Regeln und Vorschriften, die als Korsett wirken. Es geht darum, eine flexible Organisation aufzubauen, die rasch und richtig auf Veränderungen am Markt reagiert, reagieren kann. Nach Ableitung einer Strategie aus einer Vision erfolgt die tägliche Führungsarbeit mit einem PDCA-Kreis.

In dem Buch werden 26 Kompetenzen vorgestellt, deren Bedeutung ausführlich erklärt wird. Natürlich gehören Verständnis für Prozessqualität, Mitarbeitermotivation oder vertrauensvolles Führen zu den geforderten Skills. Auch Corporate Social Responsibility (CSR) und Umweltbewusstsein stehen auf der Liste. Demnach ist es also auch Aufgabe des Werkleiters, Firma und Familie seiner Mitarbeiter nicht in Konflikt zu bringen (s. Abb. oben). Es gibt auch Beispiele für die Umsetzung. Am Ende jeder Kompetenzbeschreibung und im Anhang sind Fragen aufgereiht. Diese Fragen soll der Leser an sich selber richten und beantworten. Fragen wie: Verfügen Sie über eine robuste Gesundheit? Haben Sie Ihre



In einem japanischen Ratgeber für Werkleiter wird betont, dass beides wichtig ist: Familie und Arbeit. Und ein Werkleiter sei für die Balance zuständig – sowohl bei seinen Mitarbeitern als auch für sich selbst. Quelle: "kochojo sukiru appu noto" von Shima, Yu, Hrsg: Shima, Yu Shimbun, Ltd.

eigene Vision klar und schriftlich formuliert? Sind Ihre Ziele quantifiziert und bewertbar? Leben Sie 5S? etc. Aus diesen Fragen ergibt sich ein ganz konkreter Leitfaden, der dem (angehenden) Werkleiter konkrete Handlungsbedarfe aufzeigt.

Die Kompetenzen eines Werkleiters zeigen sich in erster Linie in seiner Vorbildwirkung. Dazu gehört vor allem ein gesundes Selbstverständnis, auf dessen Grundlage er für die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsumfeldes sorgt und für Arbeitsbedingungen, unter denen 100 % Gutteile angestrebt werden können. Unerlässlich ist hierbei der sinnvolle Einsatz und das effektive Zusammenspiel von Mensch, Maschine und Material. Ebenso ist ein optimales Input<Output-Verhältnis zu nennen, sowie das Anstreben von Win-Win-Situationen mit den Lieferanten

und eine zukunftsorientierte Planung. So beschreibt es Werkleiter Tsukamoto in seinem Internet-Artikel „Wie ein Werkleiter sein soll“ (Auszug aus seinem im Nikkan Kōgyō-Verlag erschienenen Buch). Tsukamoto betont auch die „soften“ Faktoren, die einen guten Werkleiter auszeichnen. So ist er in der Lage, die Mitarbeiter anzuregen, darüber nachzudenken, warum sie etwas tun. Er verschafft den Mitarbeitern Erfolge und fördert damit den Enthusiasmus, die Begeisterung für die Arbeit. „Gut, dass ich in diesem Betrieb arbeite.“ Wenn ein Mitarbeiter das sagt, ist es ein großes Lob für den Werkleiter. Hören kann er das allerdings nur am GEMBA – dem Ort der Wahrheit.

Einige Checklisten, aufgearbeitet für deutsche Werkleiter können Sie gerne anfordern bei: info@tpm-ag.biz