

Ikone von Wertschöpfung und Wohlstand

Die Rolle des Produktionsmanagers in der Fabrik der Zukunft

Wir haben es hier bereits erfahren: Der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft ist ein hybrides Wesen, dem von Maschinen die Entscheidungsbefugnis aus der Hand genommen wird. Darüber hinaus hat er aufgrund jederzeit verfügbaren, von der Community kommentierten Wissens sein kritisches Denkvermögen und seine Risikobereitschaft verloren. Ist das also das wenig attraktive Gesicht des Mitarbeiters in der Fabrik von morgen? Nicht, wenn es uns gelingt, diese Risiken zu erkennen und zu beherrschen.

von Prof. Dr. Andreas Syska

Im Zentrum der damit verbundenen Herausforderungen steht der Produktionsmanager. Um die Frage zu beantworten, wer diese Person eigentlich ist, muss geklärt werden, was Management in Zukunft bedeutet. Denn das Management, wie wir es heute kennen, wird vollständig verschwunden sein. In einer dynamischen Welt wird es nämlich an Erfahrungswerten, Bezugsgrößen und Blaupausen fehlen. Übertragbare Fallstudien und Lösungen wird man mit der Lupe suchen müssen. Und die derzeit häufig zu hörende Aufforderung an die Mitarbeiter: „Schaut euch das mal an, so geht es!“ – eine heute überaus beliebte Managementtechnik –, wird zum Exoten. Darüber hinaus wird die Fabrik der Zukunft noch viel stärker als heute mit ihrer – wie erwähnt, ebenfalls überaus dynamischen – Umgebung vernetzt sein. Prognose und Planung werden sinnlos, die Erfüllung von Soll-Vor-

gaben wird keine Bedeutung mehr haben. Einzig die Fähigkeit, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen, und die Kreativität bei der Entwicklung neuer Lösungen werden wichtig sein. Der Produktionsmanager ist deshalb nicht mehr länger der Planer oder Vordenker – er ist der Befähiger und Vernetzer. Mit anderen Worten, es geht um betreutes Denken statt um fertige Lösungen.

Die Grenzen verschwimmen

Dieses System zu managen wird zukünftig aber nicht ausschließlich denjenigen vorbehalten sein, die auf der Gehaltsliste des Unternehmens stehen. Die Grenzen von innen nach außen verschwimmen – so ist der externe Fachmann, der per Crowdsourcing seine Beiträge liefert, ebenfalls Produktionsmanager. Und der Externe, der Maschinenzustände überwacht und Ersatzteillieferungen veranlasst, managt

ebenfalls das System. Beide treffen dispositive Entscheidungen bzw. verändern das System als solches. So finden sich immer mehr Menschen, die das Produktionssystem managen, außerhalb von Organigrammen. Es ist die Aufgabe des internen Produktionsmanagers, diese Personen und das an sie gekoppelte Wissen zu koordinieren und zu nutzen.

In der Fabrik der Zukunft sind administrative Routinetätigkeiten automatisiert. Sich selbst steuernde und stabilisierende Systeme übernehmen diese Aufgaben, zu denen beispielsweise die Materialdisposition gehört. Es ist die Aufgabe des Produktionsmanagers und seiner Mitarbeiter – und natürlich der erwähnten externen Fachleute –, diese Systeme permanent weiterzuentwickeln. Es geht also darum, am System zu arbeiten statt im System.

Dieses Arbeiten am System, also das Verbessern, wird Bestandteil der täglichen Arbeit sein. Dies gilt für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. In der Zukunft braucht man also keine Mitarbeiter mehr, die nur produzieren. Wozu braucht man dann eigentlich noch Mitarbeiter, die nur denken? Es ist zu erwarten, dass sich Aufgabenzerschnitte und Aufbauorganisation gra-

Der Autor

Die Faszination für Produktion begleitet Prof. Dr. Andreas Syska über sein gesamtes Berufsleben. Nach Maschinenbaustudium und Promotion an der RWTH Aachen wechselte er zur Robert Bosch GmbH und war dort zuletzt als Produktionsleiter tätig. Nach einer Station bei Arthur D. Little hat er sich als Berater selbstständig gemacht. Seit 1997 ist er Professor für Produktionsmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und gibt seinen Studenten und Industriepartnern ein größtmögliches Stück seiner Begeisterung weiter.



vierend ändern. Die Abteilungsgrenzen zwischen Fertigungsplanung und Fertigung werden ebenso wenig haltbar sein wie die zwischen Produktentwicklung und Fabrikplanung. Auch außerhalb der Produktion wird es Verwerfungen geben. Ein Beispiel: Wenn Lernen (= Qualifikation) und Arbeiten eins sind und in der Produktion stattfinden, wenn zudem an die Stelle der Personalanwerbung das Vernetzen von externen Fachleuten tritt, wozu braucht man dann noch eine Personalabteilung? Nicht einmal mehr die Lohnbuchhaltung bliebe übrig, denn diese gehört in Zukunft zu den automatisierbaren Routinetätigkeiten. Das Organigramm in der Fabrik der Zukunft – wenn es so etwas dann überhaupt noch gibt – wird nicht mehr wiederzuerkennen sein.

Auch stellt sich die Frage, was in der Fabrik der Zukunft eigentlich Arbeitszeit ist. Die Präsenz am Arbeitsplatz? Wohl kaum, oder genauer gesagt: nicht ausschließlich. Denn wenn die hauptsächliche Aufgabe des Produktionsmanagers und seiner Mitarbeiter darin besteht, das System Fabrik weiterzuentwickeln, also konzeptionell tätig zu sein, dann wird es auch mehr Gelegenheiten geben, diese Tätigkeit unabhängig von Ort und Zeit durchzuführen.

Autonomie von Ort und Zeit

In der Fabrik der Zukunft wird nicht mehr von Angestellten und Arbeitern oder von Lohn- und Gehaltsempfängern die Rede sein. Die – zugegeben, nicht immer scharfe – Trennlinie wird zukünftig zwischen jenen Mitarbeitern verlaufen, die Autonomie über Ort und Zeitpunkt der Arbeit haben, und denjenigen, die hierüber nicht verfügen. Und selbstverständlich kann die Vergütung nicht mehr an Arbeitszeit und schon gar nicht an Präsenz gekoppelt werden; sie wird ausschließlich vom Ergebnis der Arbeit abhängen.

Angesichts sich auflösender Strukturen wird es darüber hinaus auch keine klare Trennung mehr zwischen Festanstellung und freier Mitarbeit bzw. Management auf Zeit geben. Das Unternehmen, seine Manager und die externen Fachleute schließen Koalitionen auf Zeit, für die Dauer eines Projekts oder den Lebenszyklus eines Produkts. Sie sind jederzeit bereit, die getroffenen Abmachungen neu zu verhandeln und sich neu zu konfigurieren. In dem offenen und sich permanent verändernden System der Fabrik von morgen ist also jeder ein Unternehmer in eigener Sache zum Nutzen seines Kunden, der Fabrik.

Bereits heute zeigt sich, dass die Produktion in Zukunft als Quelle von Wertschöpfung und Wohlstand allgemein anerkannt sein wird. Als Ikone von Wertschöpfung und Wohlstand wird der Produktionsmanager deshalb – noch stärker als heute – höchste gesellschaftliche Anerkennung genießen. Was natürlich Begehrlichkeiten weckt. Es wird ein wachsendes Interesse daran bestehen, die Prinzipien, Werkzeuge und Werthaltungen der Produktion auf andere Bereiche zu übertragen. Exemplarisch sind hier die öffentliche Verwaltung und das Gesundheitswesen zu nennen. Um dem Vorbild der Produktion nachzueifern, werden sie Ausschau halten nach Produktionsmanagern. Aufgrund seiner bewiesenen Problemlösungskompetenz werden vom Produktionsmanager nicht nur fachlich einwandfreie, sondern auch gesellschaftlich akzeptierte und verwertbare Lösungen für die Allgemeinheit erwartet.

Der Produktionsmanager agiert im vollen Rampenlicht. Dies bedeutet, dass er die auf dem Weg zur Fabrik der Zukunft zahlreich vorhandenen – und in dieser Serie immer wieder angesprochenen – ethischen und moralischen Konflikte selber



Befähiger und Vernetzer zugleich: Der Produktionsmanager von morgen.

lösen muss. Er darf nicht damit rechnen, dass er dies, wie bisher, der Gesellschaft und ihren Institutionen überlassen kann. Vielmehr erwartet die Gesellschaft, dass der Produktionsmanager selber – stellvertretend für alle – diese Konflikte löst. Diese Vorstellung mag für manchen Produzenten, der doch eigentlich nur Fabriken entwickeln will, erschreckend sein. Für mich hingegen ist sie Ausdruck des großen Vertrauens in ihn.

Liebe Leser, ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen, dass Sie diese Serie so aufmerksam verfolgt haben. Bitte nehmen Sie eines mit: Die Zukunft der Produktion ist nicht das, was Sie in dieser Serie gelesen haben, sondern das, was Sie daraus machen. Und dazu wünsche ich Ihnen viel Freude, Kreativität und Erfolg.