

# Ein kleiner Shopfloor-Knigge

## "Zehn Gebote" für den Umgang mit Menschen in der Produktion

Schlanke Produktion findet in der Fertigung statt, nicht im Konferenzraum oder am PC. Führungskräfte müssen die Fertigung verstehen. Sie brauchen die Unterstützung und Kooperation der Produktionsmitarbeiter, damit Leanprojekte gelingen. Diese Unterstützung erwerben Sie unter anderem durch respektvollen Umgang und Fairness. Leider mangelt es oft an Wertschätzung und guten Manieren gegenüber Produktionsmitarbeitern.

von Prof. Dr. Christoph Roser

Es ist erstaunlich, wie oft Manager, Berater und andere Außenstehende durch die Fertigung stolzieren und signalisieren, dass sie sich für etwas Besseres halten als die Mitarbeiter. Gerade so, als würde ihnen die Fabrik gehören. Selbst wenn es tatsächlich ihre Firma ist, wäre ein respektvoller Umgang miteinander sehr angebracht und würde Wunder bewirken für die Zusammenarbeit. Der schlechte Umgang mit Mitarbeitern in der Fertigung hat leider Tradition. So sagte zum Beispiel Frederick Taylor, Begründer der Arbeitswissenschaften, „einen intelligenten Gorilla könnte man so abrichten, dass er ein mindestens ebenso tüchtiger [Arbeiter] würde als irgendein Mensch“. Auch Henry Ford klagte: „Warum kriege ich jedes Mal, wenn ich ein Paar Hände benötige, auch einen Kopf dazu?“

Oft ist es keine Absicht, sondern nur Unwissenheit, die zu Spannungen führen kann. So hatte ich z. B. zwei nette, junge Leute als Coachees unter meiner Betreuung. Als Teil des Projektes haben wir einen Prozess genauer beobachtet. Nach drei Minuten habe ich die Beobachtung und Aufzeichnungen gestoppt und gefragt, ob bei der Vorbereitung etwas schief gelaufen sei. Nach einiger Selbstreflexion kamen Verbesserungs-

vorschläge, wie z. B. mehr Daten vorab sammeln, einen Wertstrom erstellen, genauer beschreiben, was zu beobachten ist, etc. Doch keiner der beiden hat die Mitarbeiter in dem Prozess berücksichtigt! Die involvierte Mitarbeiterin war für die beiden in dem Moment kein Mensch, sondern nur ein Teil des Prozesses. Wie gesagt, beide waren sehr nett, umgänglich und freundlich, aber trotzdem brachten sie der Mitarbeiterin genau so viel Respekt entgegen wie einer Waschmaschine. Natürlich war das nicht Absicht. Nach meinem Hinweis haben sie sich bei der Mitarbeiterin entschuldigt und sich selbst und ihr Projekt vorgestellt.

### Verschiedene Rollen

Beim Umgang mit der Fertigung ist zu berücksichtigen, dass Besucher unterschiedliche Rollen und Aufgaben haben. Daraus ergeben sich Unterschiede für das Verhalten. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, einen externen Besucher ein paar Tage vorher anzukündigen. Andererseits wäre so eine Ankündigung sogar kontraproduktiv für einen Besuch des Werksleiters in seiner eigenen Fertigung. Falls Sie sich auf wenige Prozesse konzentrieren, können Sie sich mehr Zeit für das Vorstellen der Besucher und der Aufgabe nehmen. Wird jedoch das ganze



Abb. 1: Der Autor vermeidet Titel bei Besuchen in der Fertigung.

Werk besichtigt, ist dies möglicherweise weder machbar noch sinnvoll. Wenn der Besuch nur den Zweck hat, einen Überblick über den aktuellen Stand zu erhalten, ist eine kurze Info an die Mitarbeiter und Vorarbeiter vermutlich ausreichend. Falls Sie aber die Situation verändern (vielleicht sogar verbessern?) wollen, ist mehr Zeit zur Information der Mitarbeiter sehr angebracht. Neben den Gründen interessiert die Mitarbeiter vor allem die Auswirkung auf ihren Arbeitsplatz.

Des Weiteren macht es einen Unterschied, ob Sie alleine oder mit einer Gruppe von 30 Personen durch die Fertigung gehen. Im letzteren Falle sollten Sie besonders darauf achten, Störungen in der Fertigung zu vermeiden.



Foto: © picstive - Fotolia.com

Abb. 2: Besucher von Produktionsbereichen sollten Sensibilität und Empathie mitbringen und sich an die Regeln des Unternehmens halten wie z.B. Schutzkleidung.

Denken Sie auch an Sprachbarrieren. Nach meiner Erfahrung sprechen insbesondere in Nordeuropa, Belgien und den Niederlanden Fertigungsmitarbeiter gutes Englisch. So fragte ich z. B. einen holländischen Fertigungsmitarbeiter, ob er lieber auf Deutsch oder Englisch mit mir reden möchte, da ich kein Holländisch kann. „Beides ist kein Problem“ war die klare Antwort. In anderen Ländern kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass es mit Englisch in der Fertigung klappt. Benötigen Sie einen Dolmetscher, dann sollten Sie es aber nicht so machen wie eine Projektgruppe in China, welche trotz eines Dolmetschers keinerlei Fortschritte erzielte. Nach einer Woche (!) fanden diese heraus, dass ihr Übersetzer Mandarin gesprochen hat, die lokale Belegschaft aber Kantonesisch, zwei komplett verschiedene chinesische Dialekte. Besonders peinlich finde ich, dass dies erst nach einer Woche herausgefunden wurde.

### "Zehn Gebote" für den Umgang mit Menschen in der Fertigung

Für ein gutes Zusammenspiel mit der Produktion sind Regeln zu beachten. Es hängt natürlich auch von den Gegebenheiten ab, welche der folgenden Etikette-Regeln für Sie wichtig sind. Zu viel kann

hier genauso irritieren wie zu wenig. Und es wird Ihnen nicht gelingen, alle immer glücklich zu machen. Dennoch können diese Regeln helfen, Ihre Akzeptanz in der Belegschaft zu erhöhen, und letztendlich die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihrer Arbeit zu verbessern.

#### 1. Kündigen sie Ihren Besuch an

Idealerweise informieren Sie kurz vor Ihrem Besuch die Vorarbeiter darüber, wer kommt, wann und vor allem: Warum? Diese können dann die Mitarbeiter ihrer Teams informieren und Fragen oder Probleme mit dem Besuch können im Vorfeld angesprochen werden. Wichtig: Stellen Sie sicher, dass Sie die richtige Schicht informieren. Es ist keinem geholfen, wenn die Vormittagsschicht weiß, dass am Nachmittag Besuch kommt (alles schon passiert – und zwar mehr als einmal). Natürlich ist dies nur für Besucher sinnvoll, die nicht sowieso regelmäßig in der Fertigung sind, also eher für externe Besucher.

#### 2. Stellen Sie sich vor

Jedes Mal, wenn Sie einen Prozess beobachten, sollten Sie sich den dort arbeitenden Menschen vorstellen. Sagen Sie nach der Begrüßung Ihren Namen und aus welchem Bereich/Firma sie kommen.

Seien Sie offen, freundlich und befolgen Sie die Regeln der Etikette. Zum Beispiel ist es in Deutschland üblich, Hände zu schütteln. In Asien ist eine höfliche Verbeugung angemessen und in den USA ist ein freundliches "How are you?" weit verbreitet. Ob Sie sich mit Vor- oder Nachnamen vorstellen hängt von den lokalen Gepflogenheiten ab. In den USA wird beispielsweise oft der Vorname verwendet, während in Europa Vornamen meist nur unter Freunden verwendet werden und in Asien oft nur für Kinder und Hunde gebräuchlich sind. Wenn Sie das ganze Werk besichtigen, werden Sie sich natürlich nicht jedem vorstellen. Wenn Sie sich auf einen Prozess fokussieren, sollten Sie dies aber auf jeden Fall tun.

#### 3. Erklären Sie, was Sie tun und warum

Nach Ihrer Vorstellung möchten die Mitarbeiter sicher wissen, warum Sie da sind. Eventuell haben sie schon über eine Vorankündigung Informationen erhalten, aber es ist trotzdem hilfreich, hierzu noch ein paar Worte zu sagen. Für die Leute vor Ort ist es natürlich am interessantesten, ob sich in deren Arbeitsbereich etwas ändert. Am einfachsten ist es, wenn Sie nur den aktuellen Status sehen möchten und keine Änderungen geplant

sind. Schwieriger wird es, wenn Sie tatsächlich das Arbeitsumfeld verändern möchten. Am schwierigsten ist es dann, wenn diese Änderungen unangenehm für die Mitarbeiter sein können. Menschen sind gegenüber Veränderungen meist skeptisch eingestellt. Veränderungen sind für die meisten eine Zeit der Unsicherheit, und es kann sein, dass sie schlicht und einfach negative Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben. Oft ist es so, dass angekündigten positiven Veränderungen wenig Glauben geschenkt wird, aber negative Veränderungen noch viel schlimmer erwartet werden als angedeutet. Auch hier fließen oft Erfahrungswerte der Mitarbeiter aus der Vergangenheit mit ein.

Insgesamt kann dies ein ziemliches Minenfeld sein. Daher sollten Sie für alle möglichen negativen Aspekte einen wasserdichten Grund haben. Wenn Sie zum Beispiel vorhaben, die Anzahl der Mitarbeiter zu reduzieren, könnte eine Argumentation sein, dass die Arbeitskraft für eine andere Linie oder anderes Produkt benötigt wird. Im schlimmsten Fall, wenn Sie die Veränderungen überhaupt nicht positiv darstellen können, dann sagen Sie vielleicht besser gar nichts. Auch hier gilt natürlich die Verhältnismäßigkeit. Wenn Sie nur das Werk sehen wollen, kann man diesen Schritt überspringen. Die meisten Mitarbeiter sind es gewohnt, dass Manager mit einer Helikopterperspektive durch das Werk schwirren und von der eigentlichen Sache nicht wirklich etwas mitbekommen.

#### 4. Stören Sie nicht die Mitarbeiter

Die Fertigung steht meist unter hohem Zeit- und Kostendruck und viele Mitarbeiter werden nach Akkord bezahlt. Wenn Sie hier im Weg sind, schaden Sie dem Werk im Allgemeinen und dem Einkommen des Mitarbeiters im Speziellen. Achten Sie deshalb bitte auf folgende Punkte:

**Blockieren Sie niemanden bei der Arbeit.** Den Mitarbeitern soll klar sein, dass diese Sie bei Bedarf auch auffordern dürfen, aus dem Weg zu gehen. Das gilt insbesondere für größere Besuchergruppen. In solchen Gruppen sollten alle Teilnehmer diese Regeln kennen. Eventuell kann man größere Gruppen aufteilen, um die Behinderung an einzelnen Stationen zu reduzieren. Behinderungen zu vermeiden gilt es auch gegenüber der internen Logistik. Blockieren Sie keine Gabelstapler oder Milk Runs.

**Achten Sie auf Lichtschranken.** Dies sind meist gelbe Säulen um den Arbeitsbereich einer Maschine, die eine Maschine stoppen, sobald etwas den Lichtstrahl unterbricht. Diese wichtige Sicherheitseinrichtung wird zum Ärgernis, wenn ein Besucher durch Unachtsamkeit die Arbeit zum Stillstand bringt. Zu guter Letzt kann ich Ihnen aus eigener Erfahrung



Abb. 3: Anlehnen und/oder Hände in den Hosentaschen – ein "No Go" bei Besuchen in der Produktion.

sagen, dass es auch für den Besucher peinlich ist, durch eine Unaufmerksamkeit die Arbeit zu unterbrechen.

**Halten Sie die Lärmbelästigung in Grenzen.** Eine Fertigung ist meist laut genug, aber eine größere Gruppe kann hier noch mehr Geräusche erzeugen. Verwenden Sie auf keinen Fall ein Megafon, sondern bei Bedarf Kopfhörer und ein Funkmikrofon.

**Berühren Sie nichts,** es sei denn Sie wissen wirklich, was Sie tun. Als junger und weniger erfahrener Student hatte ich Gelegenheit, ein Werk genauer zu studieren. An einer Stelle nahm ich ein Metallteil von einem Förderband, um mir dieses genauer anzuschauen und es danach zurückzulegen. Die Mitarbeiterin nebenan nahm mit einem Seufzer dieses und die danebenliegenden Teile vom Band und warf sie in eine Kiste. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass die Teile gewaschen und fettfrei waren bzw. durch meinen Fehler jetzt natürlich nicht mehr. Es geht noch schlimmer: Ein Besucher einer Gießerei hob aus Neugier ein Metallteil vom Boden auf – er musste feststellen, dass dieses noch 500°C heiß war. Dem Teil war das egal, das war sowieso Abfall. Der Besucher hatte Verbrennungen zweiten Grades an den Fingerspitzen.

**Seien Sie pünktlich.** Erscheinen Sie zu Meetings und Treffen mit den Mitarbeitern pünktlich bzw. sogar etwas zu früh. Wenn Sie z. B. einen Umrüstvorgang beobachten wollen, dann wäre es sehr unpassend, wenn alle auf Sie warten müssten.

**Keine Souvenirs,** zumindest nicht ohne Erlaubnis. Auch wenn ein Teil nicht wertvoll aussieht, so kann das Fehlen desselben die ganze Fertigung zum Stillstand bringen. Daher definitiv keine Souvenirs ohne Erlaubnis mitnehmen. Letztendlich



Abb. 4: Statt Megafon für Besuchergruppen ein Mikrofon und Kopfhörer benutzen.

ist das Diebstahl. Ich habe schon erlebt, dass z. B. Entwicklungsabteilungen die Fertigung als persönliche Ersatzteilkiste angesehen haben, und – bevorzugt nach Schichtende – Teile aus der Fertigung für die eigenen Projekte entnommen haben, ohne um Erlaubnis zu fragen oder auch nur zu informieren. Am nächsten Tag stand dann oft die Fertigung still, weil von 10 Teilen nur noch 9 da waren.

### 5. Würdigen Sie die Arbeit und die Menschen in der Fertigung

Für die Wertschätzung der Menschen ist es wichtig, dass Sie ihre Arbeit schätzen. Nehmen Sie die Hände aus den Taschen. In der Fertigung wird in der Regel körperlich gearbeitet. Wenn Sie mit den Händen in der Tasche entlangspazieren, wirkt dies respektlos. Falls Sie länger an einer Stelle bleiben, dann lehnen Sie sich nicht an die Wand oder die Maschine an. Das wirkt bequem und ist respektlos gegenüber den Mitarbeitern, welche sich diese Bequemlichkeit nicht leisten können. Essen und trinken Sie nichts in der Fertigung, außer in den dafür vorgesehenen Pausenbereichen, selbst wenn dies in der Fertigung erlaubt sein sollte. Wenn Sie mit der Kaffeetasse durch die Fertigung laufen, erinnert das die Mitarbeiter daran, dass diese wegen ihrer Arbeit eben keine Zeit für einen Kaffee haben.

Understatement! Anzug und Krawatte mögen Ihnen im Konferenzraum Respekt verschaffen, in der Fertigung werden

Sie dadurch zu einem Fremdkörper. Ein Blaumann wäre wahrscheinlich zu viel der Anpassung. Finden Sie einen Mittelweg. Das gleiche gilt für akademische Titel. Wenn Sie sich als Prof. Dr. gegenüber den Mitarbeitern vorstellen, kommen Sie kaum noch auf einen grünen Zweig mit den Leuten vor Ort. Persönlich vermeide ich es, meine Titel zu erwähnen. Die einzige Ausnahme wäre ggf. ein Meister-Titel, der in der Fertigung oft ein hohes Ansehen genießt (und dies im Konferenzraum auch haben sollte).

### 6. Hören Sie zu!

Das ist vielleicht eine der wichtigsten Regeln. Zum einen kann man sich durch Zuhören, insbesondere durch aktives Zuhören mit Rückfragen, enormen Respekt verschaffen. Möglicherweise sind die Fertigungsmitarbeiter überrascht, dass sich überhaupt jemand für deren Meinung interessiert. Sobald sie ihre Verblüffung überwunden haben, kann man dadurch aber einen enormen Respekt bekommen. Darüber hinaus sind Fertigungsmitarbeiter eine wichtige Informationsquelle. Niemand kennt die Maschinen und Prozesse so gut wie diejenigen, die täglich damit arbeiten. Gerade bei Verbesserungsprojekten kommen viele gute Ideen direkt aus der Fertigung – wenn man die Menschen nur danach fragt. Natürlich ist nicht jeder Mitarbeiter ein Genie und manche Ideen sind unbrauchbar – aber das gilt ebenso für Sachbearbeiter und Manager. Hören Sie alle Vorschläge an

und trennen Sie danach die guten von den schlechten. Alleine durch das Zuhören haben Sie sich mehr Respekt verschafft.

### 7. Befolgen Sie die lokalen Regeln

Befolgen Sie als Besucher die lokalen Regeln und Richtlinien. Dies betrifft zum Beispiel die Sicherheitsausrüstung. Wenn Sicherheitsschuhe, Sicherheitsbrille, reflektierende Weste, Gehörschutz, Helm, oder ähnliches vorgeschrieben sind, dann gilt das natürlich für alle. Leider sieht man allzu oft Manager, die diese Regeln ignorieren. Auch wenn es "nur ganz kurz" ist, und Sie "eigentlich gar nicht da" sind: Sie riskieren zum einen Ihre eigene Gesundheit, zum anderen sind Sie ein schlechtes Vorbild. Persönlich habe ich immer meine eigene Schutzausrüstung im Kofferraum mit Schuhen, Brille und Weste. Letztere ist sogar mit Namen und Logo bedruckt, wobei ich konsequent alle Titel weggelassen habe.

Das gleiche gilt natürlich auch für den Schutz des Produktes. ESD-Jacken in der Elektronikfertigung oder Schutzanzüge im Reinraum gelten für alle. Selbst hier halten sich manche Vorgesetzte für etwas Besseres. In einem Werk war es zum Beispiel strikt verboten, über die Förderbänder zu laufen, da sonst die Produkte (Karton) verschmutzen könnten. Diese Regel hat jedoch die eigene Werksleitung konsequent ignoriert. Innerhalb kürzester Zeit sind dann natürlich alle über die Bänder gelaufen.

Halten Sie sich auch an alle sonstigen Regeln. In manchen Werken gibt es markierte Laufwege, die man nicht verlassen darf oder zur Sicherheit unterschiedliche Türen für Fußgänger und Fahrzeuge. Halten Sie sich daran und laufen Sie nicht diagonal durchs Gelände. Wieder ein anderer Werksleiter hat den Behindertenparkplatz konsequent als seinen Privatparkplatz genutzt. Aber es gilt auch hier: Dummheit ist keine Behinderung! Er hätte ja als Werksleiter problemlos das Schild austauschen lassen können und den Parkplatz offiziell zu seinem eigenen machen.

### 8. Nutzen Sie Stoppuhren und Kameras nur mit Erlaubnis

Ein ganz heißes Thema in der Fertigung sind Zeiterfassungen, Fotos und Videoaufnahmen. Zum einen geht es hier um den Schutz geistigen Eigentums. In der Regel dürfen Sie als Besucher nicht fotografieren. Auch als Mitarbeiter oder Führungskraft ist normalerweise eine Genehmigung erforderlich. Das ist für unser Thema aber das kleinere Problem. Viel wichtiger ist der Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Persönlichkeitsrechte. Insbesondere Stoppuhren sind ein rotes Tuch. Ich habe schon mehr als einen Praktikanten gesehen, welcher in bester Absicht mit Zeitmessungen angefangen hat und innerhalb kürzester Zeit durch den Betriebsrat vor die Türe gesetzt wurde. Nach Absprache mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat war diese Messung dann doch kein Problem; den ganzen Ärger hätte man durch vorherige Absprache vermeiden können. Gleiches gilt für Fotos und Videos, auf denen Personen zu sehen sind. Oft ist es hilfreich, Aufnahmen und Messungen durch Fertigungsmitarbeiter machen zu lassen, um eine bessere Akzeptanz zu erzeugen. Auch wenn in anderen Ländern die Mitarbeiter nicht immer das Recht haben, solche Aufnahmen zu unterbinden, ist es auch dort zielführend, die Menschen vorab zu informieren. Dies

vermeidet offene oder versteckte Konfliktsituationen.

### 9. Verabschieden und bedanken

Genauso wie Sie sich am Anfang kurz vorgestellt haben sollten Sie sich am Ende verabschieden. Falls es passt, dann bedanken Sie sich auch für die Unterstützung und Geduld. Ähnlich wie bei der Vorstellung ist dies eher dann sinnvoll, wenn Sie an einer Stelle länger mit den Leuten zusammen waren. Laufen Sie aber möglichst nicht einfach weg, weil das einen bleibenden negativen Eindruck hinterlässt.

### 10. Geben Sie Rückmeldung

Je nachdem, warum Sie die Fertigung besucht haben, entstehen daraus verschiedene Excel-Tabellen oder Power-Point-Slides – oder vielleicht sogar echte Verbesserungsmaßnahmen. Wenn Sie hierzu enger mit den Mitarbeitern zusammen gearbeitet haben, gebietet es die Höflichkeit, die Beteiligten über die Ergebnisse zu informieren. Das sollte keine dreistündige Präsentation sein, sondern in Länge und Inhalt den Fertigungsmitarbeitern angepasst. Daher auch keine Executive Summary, eher eine Operative Summary, mit der Sie vielleicht die wichtigsten ein oder zwei Diagramme kurz vorstellen. Achten Sie darauf, dass keine vertraulichen Informationen aus der Führungsebene enthalten sind.

Wenn die Mitarbeiter Sie nicht nur toleriert, sondern aktiv unterstützt haben,

dann ist es eine nette Geste, wenn Sie sich durch eine kleine Aufmerksamkeit bedanken. Selber habe ich hier sehr gute Erfahrungen mit einer Großpackung Gummibärchen gemacht. Ein Eimer mit 1,5 Kilo Süßigkeiten kostet ca. 5 Euro, aber der positive Eindruck bei den Mitarbeitern ist unbezahlbar. Auch schon während der Arbeit hilft z. B. eine Dose Fisherman's Friends zum Teilen mit den Mitarbeitern, die Zusammenarbeit positiv zu beeinflussen.

### Zusammenfassung

Diese zehn Gebote für den Umgang mit Menschen in der Fertigung sind natürlich nur Richtlinien. Entscheiden Sie fallweise, welche für Ihre Situation wichtig sind und welche Sie ignorieren können. Die konsequente Anwendung aller obigen Regeln kann genauso irritierend sein, wie wenn Sie diese ignorieren. Es ist schräg, wenn der Werksleiter jeden Besuch in der Fertigung vorher ankündigt (auch wenn manche Werksleiter hier nur wenige Ankündigungen pro Monat hätten). Wenn Sie Gummibärchen verteilen, nur weil Sie das Werk kurz besuchen, wirkt das auch komisch. Nutzen Sie einfach Ihren gesunden Menschenverstand – was Sie in der Schlanke Produktion sowieso immer tun sollten. Aber behalten Sie diese Regeln im Hinterkopf. Und vor allem, behandeln Sie die Mitarbeiter nicht wie Maschinen, sondern wie Menschen, und diese Menschen werden es Ihnen danken! ■



### Der Autor

Prof. Dr. Christoph Roser ist Experte für Schlanke Produktion und Produktionsoptimierung. Seine Erfahrungen mit dem Toyota Produktionssystem sammelte er durch eine mehrjährige Tätigkeit direkt bei Toyota in Japan. Anschließend lernte er bei McKinsey und Bosch die westliche Industrie in ihrer ganzen Breite kennen. Seit 2013 lehrt er als Professor für Produktionswirtschaft an der Hochschule Karlsruhe. Neben seiner Beratertätigkeit gibt er seine Erfahrungen auch über sein Blog weiter: [www.AllAboutLean.com](http://www.AllAboutLean.com).

Kontakt: [christoph.rosler@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.rosler@hs-karlsruhe.de)