



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

# Spannungsfeld Produktion

Zwischen Führungskräften und Werkern knirscht es!

**In einer Chat-Diskussion mit der Alumni-Gruppe des CETPM tauchte kürzlich das Thema „Spannungsfeld Produktion“ auf. Zunächst konnte ich damit wenig anfangen. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass damit gemeint war, dass es oft Spannungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus dem Produktionsbereich gibt.**

**D**er Umstand, dass es in vielen Unternehmen offensichtlich noch erhebliche Spannungen und Reibungen zwischen Führungskräften und Werkern gibt, hat mich erschreckt. Die Erzählungen unserer Alumni lassen keinen Zweifel: Es ist Sand im Getriebe! Dabei wird ja gerade in Unternehmen, die Lean Management praktizieren, sehr viel Wert auf die Entwicklung aller Mitarbeiter und auf Transparenz und gute Kommunikation gelegt. Deshalb stellte ich mir die Frage, wie es möglich ist, dass hier ein Spannungsfeld entstehen kann. Warum fühlen sich manche Führungskräfte unwohl, wenn sie den Shopfloor betreten oder warum schlagen

manche Werker die Hände über dem Kopf zusammen, wenn sich der Chef nähert?

Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass durch verschiedene Bildungshintergründe eine unterschiedliche Art zu kommunizieren besteht – man spricht nicht die gleiche Sprache. Meines Erachtens fehlt hier einfach die Übung. Eine neue Sprache lerne ich durch kontinuierliches Praktizieren. Fazit: Führungskräfte gehören in die Produktion, nicht ins Besprechungszimmer oder an den Schreibtisch. Mit etwas Übung und der richtigen Einstellung dürfte es nicht schwer sein, eine Kommunikation auf Augenhöhe aufzubauen.

Vielleicht rührt die Verstimmung am Shopfloor auch von der zunehmenden Komplexität, die dazu führt, dass bewährte Problemlösungen und Prozesse nicht mehr funktionieren? Man schiebt sich gegenseitig den "schwarzen Peter" zu, anstatt gemeinsam vertrauensvoll an einer Lösung zu arbeiten. Das bringt mich zu meinem dritten Erklärungsansatz: Fehlendes Vertrauen. Genießt der Chef kein Vertrauen oder verwehrt er es seinem Team, dann steht er vor einer unsichtbaren Mauer und es wird schwierig, gemeinsam Ziele zu erreichen.

In dem Buch „Toyotas Geheimrezepte für die Mitarbeiterentwicklung“ wird be-

schrieben, dass bei Toyota die Aufgabe einer Führungskraft nicht nur darin besteht, Ergebnisse zu erreichen, sondern sie wird auch daran gemessen, wie viel Vertrauen sie durch die eigenen Mitarbeiter genießt. In Japan ist es üblich, dass bei 5S-Aktionen oder TPM-Grundreinigungen von Maschinen die oberste Führungsetage sich den „Blaumann“ anzieht, tatkräftig mithilft und sich die Hände schmutzig macht. So entsteht Nähe und es entwickelt sich gegenseitiges Verständnis und Vertrauen. Also sind wir uns einig, dass ein gutes Miteinander ohne Vertrauen nicht möglich ist? Gut, doch wie baut man Vertrauen auf? Hier einige Tipps von Paul Zak aus dem Buch „Trust Factor“:

- Gute Leistung anerkennen (konkret, unerwartet, persönlich, öffentlich).
- Herausfordernde, aber erreichbare Aufgaben stellen.
- Freiheit lassen, die Aufgaben auf eigenem Weg zu lösen (Innovation!).
- Wissen breit streuen.
- Persönliche Beziehungen aufbauen.
- Den Menschen als Ganzes entwickeln.

Grundsätzlich stellt sich die Frage: Wie wollen, ja, wie müssen wir zukünftig führen? Meiner Meinung nach sind Verständnis, Wertschätzung und Vertrauen auf beiden Seiten die Schlüsselfaktoren. Führungskräfte müssen empathisch sein und sich ehrlich für ihr Gegenüber interessieren, Verständnis für seine Sorgen und Nöte zeigen und Wertschätzung für die geleistete Arbeit zum Ausdruck bringen. Zu einer Vertrauenskultur gehört, dass offen und ohne Schuldzuweisung über Fehler gesprochen wird, dass die Mitarbeiter Freiraum haben und durch gute Ausbildung sicher im Sinne von KVP agieren können. Im Idealfall gibt es weder ideelle noch sichtbare Barrieren zwischen „White Collar“ und „Blue Collar“. Warum sollte sich nicht der CEO in der Kantine zum Anlagenbediener an den Tisch setzen und sich mit ihm unterhalten? Wie ist Ihre Meinung dazu? Schreiben Sie mir! ■

DER  
AUTOR

Prof. Dr. Constantin May,  
Herausgeber YOKOTEN  
constantin.may@cetpm.com