

Wir gehen einen anderen Weg:

1. Das Managementteam definiert die Führungsgrundsätze, nach denen sie führen wollen. Diese werden für alle Führungskräfte im Betrieb verbindlich.
2. Die Führungsgrundsätze werden in einer kleinen Fibel grafisch aufbereitet und an alle Führungskräfte verteilt. Zudem werden sie an den Teamtafeln für alle Mitarbeiter sichtbar gemacht.
3. Es wird ein Beurteilungsbogen für die Führungskräfte entwickelt, nach dem sie in ihrem Mitarbeitergespräch hinsichtlich der Führungsgrundsätze beurteilt werden.
4. Es finden regelmäßige Beurteilungsgespräche im sechs-Monat-Rhythmus mit dem jeweiligen Vorgesetzten statt. Treten erhebliche Defizite auf, werden Maßnahmen und Ziele zur Verbesserung getroffen. Ist keine positive Entwicklung sichtbar, wird konstruktiv darüber diskutiert, dass diese Führungskraft in dem Betrieb eher eine gehobene Facharbeitertätigkeit ohne Führungsverantwortung ausüben sollte.

Die Ziele eines Change Management in der Produktion lassen sich nur mit guten, motivierten Führungskräften verwirklichen. Das „Leben“ von selbst definierten Führungsgrundsätzen ist der Schlüssel dazu. Und damit diese tatsächlich gelebt werden, braucht es eine Verbindlichkeit, die über das System der Beurteilung hergestellt wird. Der Führungskraft wird dabei natürlich immer die Chance zur positiven Veränderung gegeben, es muss aber auch genauso konsequent gehandelt werden, wenn diese nicht eintritt.

Schritt 6: Veränderungsprozesse gestalten: Die Führungskräfte sollen zu Gestaltern ihrer Prozesse werden und sich nicht als Opfer fühlen, weil die Werksleitung sich „mal wieder etwas ausgedacht hat“. Wir führen KVP-Workshops durch und bilden KVP-Moderatoren aus, die Change Management Prozesse selbständig und nachhaltig sichern.

Anmerkung: Es müssen nicht zwangsläufig Führungskräfte zu KVP-Moderatoren ausgebildet werden, hierfür können auch geeignete Mitarbeiter ausgewählt werden.

Management in der Produktion



GROW UP | Ein Programm zur Produktivitätssteigerung

- Führungskräfte qualifizieren und eine motivierende Führungskultur etablieren
- Ein geschlossenes, starkes technisches Führungsteam formen
- Ein leistungsbereites, sympathisches Betriebsklima schaffen
- Betriebswirtschaftliches Denken verankern
- Schnittstellenprobleme lösen
- Veränderungsprozesse steuern: KVP, Coaching-on-the-Job
- Führungsleitlinien festlegen

TeamCoaching

Dr. Andrés Ibarra
Martin Döring

Lochmattenstraße 5
79102 Freiburg

Fon +49 (0) 761 204 73 59
post@teamcoaching-freiburg.de
www.teamcoaching-freiburg.de
www.führen-in-der-produktion.de





» Dr. Andrés Ibarra

» Martin Döring

Mit Leidenschaft, Erfahrung und Spitzenergebnissen stehen wir für Change Management Projekte in der Produktion.

Unser Leitgedanke:

Um Veränderungsprozesse in der Produktion umzusetzen, muss das strategische Projektmanagement mit einem Wandel in der Führungskultur einhergehen. Die technischen Führungskräfte sind es, die tagtäglich mit der Mannschaft arbeiten und sie vom Sinn und der Umsetzung von Veränderungen überzeugen müssen. Dazu müssen diese Führungskräfte aber selbst voll hinter dem Change-Gedanken stehen.

Nach unserer Erfahrung besteht hier oft ein konzeptioneller Fehler. Geschäftsführung und Werksleitung entwerfen Strategien, Konzepte und Pläne, nehmen aber die unteren Führungsebenen nicht ausreichend mit. Change-Projekte scheitern aber in erster Linie an dem mangelnden Umsetzungswillen der Mitarbeiter und ihrer direkten Führungskraft. Grundlage ist dem zu Folge eine motivierende, leistungsorientierte Führungskultur, die von allen Ebenen vorgelebt wird.

GROW UP – wissen was zu tun ist – und es auch tun

Unser Programm beinhaltet sechs Kernelemente. Es ist ein Mix aus Führungskräftebildung, Teambuilding, Projektmanagement und coaching-on-the-job. Alle Maßnahmen sind sehr praxisorientiert und wir sind im permanenten Austausch mit der Werksleitung, um sinnvolle Anpassungen vorzunehmen.

WICHTIG: Wir sind keine technischen Berater, mit denen Sie etwa Optimierungen der Rüstzeiten, Maschinenauslastung oder Software-Probleme diskutieren können. Wir unterstützen Sie bei der **UMSETZUNG**. Eines haben wir in zahlreichen Betrieben gelernt: Die handelnden Akteure wissen am besten, was zu tun ist, nur schaffen sie es häufig nicht, Abteilungsziele unterzuordnen, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen und die notwendige Motivation aufzubringen, es dann auch wirklich zu tun.

„Produktioner brauchen handfeste Trainer, die sehr praxisnah trainieren und die Erfahrung im Shopfloor haben. Genau diese Eigenschaften vereinen die Berater von Teamcoaching optimal. Sie verstehen es, die Führungskräfte mitzunehmen und für eine kontinuierliche Verbesserung der Führung zu begeistern. Das ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Lean Management und die nachhaltige Umsetzung von Verbesserungsprozessen.“

Stefan Kanther, Manager HR Development Maschinenfabrik Reinhausen GmbH

GROW UP: Produktivitätssteigerung & Führungskultur

Schritt 1: Kick off (4 Std.): Präsentation des Programms mit anschließender Diskussion. Teilnehmer sind die Geschäftsführung, die Werksleitung, alle technischen Führungskräfte wie Meister, Vorarbeiter, Teamleiter, Schichtführer.

Schritt 2: Grundlagenschulung für alle technischen Führungskräfte in 4 Modulen á 1,5 Tagen.
Modul 1: Identifikation mit der Rolle als Führungskraft und den Erwartungen der Werksleitung
Modul 2: Change Management in der Produktion: Betriebswirtschaftlich denken, Prozesse steuern
Modul 3: Produktionsteams formen, führen, fordern
Modul 4: Professionelle Kommunikation und konstruktives Konfliktmanagement

Anmerkung: Die Grundlagenmodule orientieren sich in Abstimmung mit der Werksleitung an praxisnahen Fallstudien. Ein wichtiger Nebeneffekt dieser Schulungen ist auch das Formen eines technischen Führungsteams

Schritt 3: Einzel- und Teamcoaching mit den Führungskräften und ihren jeweiligen Teams

Anmerkung: In der Fabrik soll ein leistungsbereites und sympathisches Betriebsklima geschaffen werden. Dazu müssen die Führungskräfte und ihre Teams zu einer Einheit zusammen wachsen. Wir fördern dies durch gemeinsame Workshops á 2 Stunden, in denen Praxisprobleme bearbeitet werden.

Schritt 4: Organisationsberatung und Schnittstellenmanagement. Wir schauen uns den Prozess entlang der Wertschöpfungskette an; vom Vertriebsinnendienst über die Arbeitsvorbereitung, die Produktion und den Versand. Schwachstellen werden identifiziert und mit den jeweiligen Akteuren behoben.

Anmerkung: Entlang der Prozesssteuerung und Planung treten verschiedene Probleme auf. Diese haben mit unterschiedlichen Prioritäten und Abteilungszielen zu tun. Dazu kommen die zwischenmenschlichen Probleme von Führungskräften und Mitarbeitern untereinander. Insbesondere diese führen auch zu mangelnder Kooperation und zum Festhalten an Prozessen, die ineffektiv sind.

Schritt 5: Veränderung der Führungskultur: Gestaltung einer Führungsfibel mit 8 - 10 Führungsgrundsätzen

Anmerkung: Diese Maßnahme ist sehr wichtig im Change Prozess. Sie kann den Ausschlag für erfolgreiches Change Management ebenso geben, wie sie auch deren Untergang ebnen kann. Der Wandel der Führungskultur ist ausschlaggebend dafür, ob die Mitarbeiter den Veränderungsprozess mitgehen. Die Erfahrung zeigt, dass oft Führungsgrundsätze oder Leitbilder aufgestellt werden, ohne dass diese tatsächlich im Umgang mit den Mitarbeitern gelebt werden. Dann ist dieses Instrument ausschließlich ein weiterer Demotivationsfaktor!

