

Vom Leitbild bis zum Aktionsplan am Shopfloor, sind alle Maßnahmen ein Teil der Kultur, welche vom Management vorgegeben wird.

Leadership in der Organisation ist eine der wesentlichsten, jedoch auch schwierigsten Aufgaben, welche ein Unternehmen zu bieten hat. Spannend und herausfordernd, fordernd und motivierend zugleich.

Strukturierte Rollen und Verantwortlichkeitsverteilung sind wesentliche Bestandteile, wenn nicht „DER“ Schlüssel zum Erfolg. Natürlich nur in Kombination von Kultur, sozialer Kompetenz und konsequentem Leadership.

Marcus Karl Haman

Produktionsmanagement für Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

[EINLEITUNG](#)

[VORBEREITUNG / DAS MODELL](#)

[DAS 5 STUFEN MODELL](#)

[DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR](#)

[DER STRUKTUELLE / ORGANISATORISCHE BEREICH](#)

[DIE 5 BPD KATEGORIEN / BEREICHE](#)

[TÄGLICHE PROBLEME](#)

[DER MASSNAHMENPLAN](#)

[Ziel & Zweck:](#)

[Die Voraussetzung – was wird benötigt?](#)

[Das Maßnahmenplan Formular](#)

[Der systematische Aufbau:](#)

[Der Prozess:](#)

[DER AKTIONSPLAN](#)

[Ziel & Zweck:](#)

[Die Voraussetzung – was wird benötigt?](#)

[Das Aktionsplan Formular](#)

[Der systematische Aufbau:](#)

[Der Prozess:](#)

[Quantitative Ziele und Kennzahlen](#)

[Qualitative Ziele und Kennzahlen](#)

[Definition Persönlichkeit – Führungsverhalten:](#)

[Zielvereinbarungen & Kultur](#)

[DIE SWOT ANALYSE](#)

[Einleitung:](#)

[Ziel & Zweck:](#)

[DAS SWOT MODELL](#)

[Das SWOT Modell / Instrument](#)

[Der Prozess](#)

[Die Gliederung des SWOT Analyse Workshops](#)

[Die Workshop Phase](#)

[Ein Beispiel aus dem täglichen Leben](#)

STRATEGIEN

Einleitung Strategien

Ziel und Zweck

Der Prozess

OBJECTIVES

Einleitung Objectives

Ziel und Zweck

Der Prozess

Das Objective Chart

INITIATIVEN

Einleitung Initiativen

Ziel und Zweck

Der Prozess

Das Initiativen Chart

Der Initiativen Plan

BPD - AKTIONEN

Einleitung BPD - Aktionsplan

Der BPD Aktionsplan

ROLLE & VERANTWORTLICHKEIT DES

PRODUKTIONSMEISTERS

VERANTWORTLICHKEITSBEREICHE DES

PRODUKTIONSMEISTERS

ARBEITSSICHERHEIT & UMWELT

QUALITÄT

PRODUKTIVITÄT

KOSTEN

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ERKLÄRUNG „S“ ARBEITSSICHERHEIT & UMWELT

a: Allgemein

b: Training

c: Einrichtungen & Maschinen

d: Ergonomie

e: Reporting von Verletzungen und Untersuchung
der Ereignisse:

f: Sicherheitshinweise

g: Gefährliche Materialien

h: Evakuierungs- und Notfallplan

i:Arbeitsplatzorganisation

j: Umwelt

ERKLÄRUNG „Q“ QUALITÄT

k: Qualitätsstandards im Team

l: Qualitätschecks - Qualitätsstandards

m: Standardisiertes Arbeiten

n: Arbeitsanweisungen - Trainings

o: Fehlerweitergabe vom Bereich

p: Informationsfluss bei Fehlerweitergabe

q: Problemlösung

ERKLÄRUNG „P“ PRODUKTIVITÄT

r: Anwesenheit

s: ANDON/INFORMATIONSSYSTEME

t: Linien- & Abteilungschecks

u: Material- & Puffermanagement

v: Identifizieren von Engpässen - kontinuierliche

Verbesserung der Uptime

ERKLÄRUNG „C“ KOSTEN

w: Indirektes Material: Ausschuss, Werkzeuge, Sicherheitseinrichtungen, Energie, Rohmaterial und Ersatzteile

x: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

y: Effizienz & Leistungssteigerung

ERKLÄRUNG „O“ ORGANISATIONSENTWICKLUNG

z: Allgemein

aa: Initiative - Mitwirkung

bb: Training

cc: Anwesenheit

dd: Unterstützung zur Leistungsverbesserung

ee: Teamgespräche

ff: Arbeitsplatzrotation - Flexibilität

VERANTWORTLICHKEITSBEREICH DES

TEAMSPRECHERS/LINIENLEITERS PRODUKTION

ROLLE & VERANTWORTLICHKEIT DES TEAMSPRECHERS

PRODUKTION

VERANTWORTLICHKEITSBEREICHE DES TEAMSPRECHERS PRODUKTION

„S“ - ARBEITSSICHERHEIT & UMWELT

„Q“ - QUALITÄT

„P“ - PRODUKTIVITÄT

„C“ - KOSTEN

„O“ - ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ERKLÄRUNG „S“ ARBEITSSICHERHEIT & UMWELT

a: Allgemein

b: Training

c: Einrichtungen - Maschinen

d: Ergonomie

e: Reporting von Verletzungen und Untersuchung
der Ereignisse

f: Sicherheitshinweise

g: Gefährliche Materialien

h: Evakuierungs- Notfallplan

i: Arbeitsplatzorganisation

j: Umwelt

ERKLÄRUNG „Q“ QUALITÄT

k: Qualitätsstandards im Team

l: Qualitätschecks - Qualitätsstandards

m: Standardisiertes Arbeiten

n: Arbeitsanweisung - Training

o: Informationsfluss bei Fehlerweitergabe

p: Problemlösung

ERKLÄRUNG „P“ PRODUKTIVITÄT

q: Anwesenheit

r: ANDON

s: Linien und Abteilungschecks

t: Material- und Puffermanagement

u: Identifizierung von Engpässen - Kontinuierlicher
Verbesserungsprozess

ERKLÄRUNG „C“ KOSTEN

v: Indirektes Material, Ausschuss, Werkzeuge,
Sicherheitseinrichtungen, Energie

w: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

x: Effizienz und Leistungssteigerung

ERKLÄRUNG „O“ ORGANISATIONSENTWICKLUNG

y: Allgemein

z: Initiative - Mitwirkung

aa: Training

bb: Anwesenheit

cc: Unterstützung zur Leistungsverbesserung

dd: Teamgespräch

ee: Arbeitsplatzrotation - Flexibilität

ROLLE & VERANTWORTLICHKEIT DES

PRODUKTIONSMITARBEITERS

VERANTWORTLICHKEITSBEREICHE DES

PRODUKTIONSMITARBEITERS

„S“ - ARBEITSSICHERHEIT & UMWELT

„Q“ - QUALITÄT

„P“ - PRODUKTIVITÄT

„C“ - KOSTEN

„O“ - ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ERKLÄRUNG „S“ ARBEITSSICHERHEIT & UMWELT

a: Allgemein

b: Training

c: Einrichtungen Maschinen

d: Ergonomie

e: Aufzeigen von Verletzungen und Untersuchung der Ergebnisse

f: Sicherheitshinweise

g: Gefährliche Materialien

h: Evakuierungs-und Notfallplan

i: Arbeitsplatzorganisation

j: Umwelt

ERKLÄRUNG „Q“ QUALITÄT

k: Qualitätsstandard im Team

l: Qualitätschecks - Qualitätsstandards

m: Standardisiertes Arbeiten - standardisiertes Arbeitsblatt.

n: Problemlösung

ERKLÄRUNG „P“ PRODUKTIVITÄT

o: Anwesenheit

p: ANDON / INFORMATIONSSYSTEME

q: Linien - Abteilungschecks

r: Material- - Puffermanagement

s: Identifizierung von Engpässen - kontinuierliche
Verbesserung der Uptime

ERKLÄRUNG „C“ KOSTEN

t: Indirektes Material, Ausschuss, Werkzeuge,
Sicherheitseinrichtungen und Energie

u: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

v: Effizienz und Leistungssteigerung

ERKLÄRUNG „O“ ORGANISATIONSENTWICKLUNG

w: Allgemein

x: Initiative - Mitwirkung

y: Training

z: Anwesenheit

aa: Teamgespräch

bb: Arbeitsplatzrotation - Flexibilität

DIE MESSBARKEIT

DER PERSÖNLICHE / POTENTIELLE BEREICH

AM ENDE KOMMT ES AUF DEN MENSCHEN AN

MANAGEMENT & ORGANISATION

LEADERSHIP

WEITERENTWICKLUNG & ORGANISATION

SOZIALE KOMPETENZ

SOZIALE BEZIEHUNG

ENTWICKLUNGSPROGRAMME

DIE MESSUNG DER ENTWICKLUNG

Die Flexibilitätsmatrix:

Die Qualifikationsmatrix:

Die Qualifikationsmatrix:

Die 4 Bewertungskriterien

ENTLOHNUNGSSYSTEME ANHAND DER MATRIX

ENTLOHNUNGSSYSTEME

Vorgehensweise zur Verbesserung der Flexibilität

Die einzelnen Fähigkeitslevel lauten wie folgt:

MESSUNG DER PERSÖNLICHKEIT

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS

EINLEITUNG

Produktion kann als ein lebender Organismus gesehen werden und funktioniert nur dann effizient, wenn Rollen aller Ebenen und Funktionen klar definiert und Verantwortlichkeiten ebenso klar geregelt sind.

Logisch, werden jetzt viele Manager meinen, stimmt, aber nicht alltäglich, bzw. flächendeckend. Unabhängig von der Industrie und Branche gibt es selbst in „sparsamen“ industriellen Europa Unternehmen, welche eine chaotische Verantwortlichkeitsregelung betreiben. Jeder weiß angeblich was, wer, wann zu tun hat, bzw. welche Rollen Mitarbeiter wahrzunehmen haben, bzw. welche Verantwortlichkeiten welche Führungskraft innehat.

Warum ist es noch immer üblich, Verantwortlichkeiten nicht klar zu regeln und schriftlich zu definieren? Warum ist es noch immer durchaus üblich, Verantwortlichkeiten nicht einzufordern?

Viele Führungskräfte empfinden es als unangenehm, vereinbarte Aktivitäten einzufordern und bei Fehlverhalten klar und deutlich anzusprechen. Warum nehmen manche Manager ihre Führungsverantwortung nicht wahr und leben in der Meinung „es wird schon gehen, nur keine Wellen!“?

Vielleicht, da manche Führungskräfte in Positionen hineingewachsen, bzw. hineingedrängt worden sind, ohne von der Organisation vorbereitet worden zu sein?

Viele Mitarbeiter wünschen sich vielleicht die Position einer Führungskraft einzunehmen. Ebenso sehen viele Mitarbeiter einen deutlichen Einkommensvorteil mit der Position der Führungsverantwortung und wollen deshalb diese Position innehaben. Ohne zu wissen, was wirklich dahinter steht, bzw. was mit der angestrebten Rolle für Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf sie zukommt, sind die neuen Führungskräfte schon im täglichen Business verhaftet und werden zu gejagten des eigenen Berufes. Das

„daily Business“ überrollt die meisten neuen Führungskräfte wie eine frisch ausgelöste Lawine. Ohne Vorbereitung wird die Aufgabenlawine auf die Führungskraft niederbrechen und die betroffene Person unweigerlich darunter begraben. Doch ist es die Schuld der neuen Führungskraft? Oder ist der eigentliche Verursacher die Organisation selbst?

Der Mitarbeiter, welcher für die neue Position ausgewählt, bzw. gefragt wurde, war sicherlich geschmeichelt und fühlte sich sicherlich wertgeschätzt. Vielleicht auch in seiner eigenen Einschätzung bestätigt. Egal ob diese stimmig ist, oder nicht. Umso mehr ist der Verursacher die Organisation, welche die Entscheidung getroffen hat die betroffene Person zu befördern. Die meisten Unternehmen befördern ihre Führungskräfte in eine Position, ohne diese wirklich darauf vorzubereiten. Nicht jeder der gute Leistungen bringt eignet sich für eine Führungsposition. Umso wichtiger ist es die neuen Führungskräfte sorgsam zu wählen und vorzubereiten, bzw. danach noch für einen gewissen Zeitraum zu begleiten und zu coachen.

Alles gut und schön, nur auf was kommt es wirklich an? Was sollte die Führungskraft mitbringen, um in der neuen Rolle bestehen zu können? Und wie bereitet die Organisation den Mitarbeiter vor, um nicht zu scheitern?

Welche Aufgaben hat die Führungskraft wahrzunehmen? Also die Rolle und die Verantwortlichkeiten. Und mindestens ebenso wichtig ist die Frage nach den Voraussetzungen. Nicht nur fachlich, vielmehr persönlich und kulturell. Kulturelle Werte im Unternehmen sind wesentliche Bestandteile zum Erfolg, ebenso wie die soziale Kompetenz des Mitarbeiters, welcher eine verantwortungsvolle, leitende Rolle ausüben soll.

Warum werden Mitarbeiter in eine Rolle regelrecht gestoßen, ohne zu überprüfen ob die betroffene Person das Potential hat diese auszufüllen? Neue Führungskräfte, ebenso wie lang gediente haben Schwierigkeiten damit, Entscheidungen zu exekutieren. Was sind die Gründe warum

Führungskräfte keine Entscheidungen treffen, bzw. sich nicht durchsetzen können, bzw. wollen?

Vielleicht, da es unangenehm ist den jahrelangen Mitstreiter in die Verantwortung zu nehmen, welcher vorher sein Kollege war? Vielleicht aber auch, da vielen Managern einfach die Befähigung fehlt um effektiv und konsequent agieren zu können. Eine Tatsache, welche nicht gegen die Führungskraft, jedoch klar gegen die Organisation geht, welche dies zulässt, bzw. ungewollt, oder unbeabsichtigt fördert.

Eine klare Rollenverteilung, inklusive einer klaren Organisationsstruktur, welche so flach wie möglich sein sollte um auch hier Kosten sinnvoll zu sparen und nicht die Überbürokratie siegen zu lassen.



Abbildung 1 - Vision, Training, Develop, Strategy

Rollen und Verantwortlichkeiten müssen, nicht nur um Kosten zu sparen, unbedingt implementiert werden. Einer der wichtigsten Gründe warum eine klar definierte Rollen und Verantwortlichkeitsregelung stattfinden muss ist, dass es ein wesentlicher, wenn nicht DER Motivationsfaktor ist, den Mitarbeiter, tagtäglich erleben.

Durch eine klare Rollen und Verantwortlichkeitsregelung werden Mitarbeiter auch messbar. Das Ziel jedes, auf Profit ausgerichteten Unternehmens ist es, sich stetig zu verbessern um am Markt eine bessere Position einnehmen zu können. Dies beinhaltet, dass Unternehmensziele mit dem Ziel die Marktposition auszubauen etabliert sind. Es beinhaltet jedoch auch, dass Manager, ebenso wie alle anderen Mitarbeiter, messbar sind und ihrer Rolle und Verantwortlichkeit gerecht werden und deren anvertraute Mitarbeiter ebenso messen. Nur mit einer Messung kann professionell und sachlich agiert werden. Nur mit Messung der Arbeitsleistungen und Fortschritte ist es möglich rechtzeitig Gegenmaßnahmen bei Abweichungen einzuleiten und Verantwortliche auch in die Verantwortung zu nehmen. Die Voraussetzung hierfür ist jedoch, und somit schließt sich der Kreis, klar definierte Aufgaben für jede Ebene im produktiven Unternehmen, dem Business Excellence Modell folgend.

VORBEREITUNG / DAS MODELL

Da es hierbei um einen Change Management Prozess handelt, welcher das Ziel hat die Organisationsstruktur in der Produktion zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern, ist es sinnvoll und ratsam dies in einem Projektrahmen umzusetzen. Dieser Rahmen hilft den Mitarbeitern, welche die Aufgabe haben umzusetzen, sich jederzeit zu Recht zu finden. Auch ein definierter Start und ein definiertes Ende wird sehr deutlich ersichtlich. Die Struktur eines Projektes zeigt auch die Einbindung aller Beteiligten und welchen Stellenwert dies in der Organisation hat.

Somit findet zur Unterstützung das 5 Stufen Modell eine gute Anwendungsmöglichkeit. Dieses Modell wurde entwickelt um einen „roten Faden“, also eine Art „Guideline“ in übergeordneter Form zur Unterstützung zur Verfügung zu stellen.

Das Modell kann für jeden Abschnitt, oder für den gesamten Prozess, angewendet werden. Dies ist jeder Organisation selbst überlassen.

DAS 5 STUFEN MODELL

Das 5 Stufen Modell beinhaltet folgende Schritte / Stufen:

Schritt 1 - Abgrenzung

Schritt 2 - Analyse

**Schritt 3 - Ausarbeitung der
Verbesserungspotentiale**

**Schritt 4 - Umsetzung der
Verbesserungspotentiale**

**Schritt 5 - Review und KVP (Kontinuierlicher
Verbesserungs-Prozess)**

Zur Vorbereitung sind vor allem die Schritte 1 und 2 wesentliche Bausteine, um effizient den Schritt 3 umsetzen zu können.



Abbildung 2 - 5 Stufenplan

Da in diesem Buch nicht alle Bereiche einer Organisation im produktiven Umfeld behandelt werden, wird nur die Produktion als Beispiel herangezogen. Unter der Produktion werden alle direkten Mitarbeiter verstanden, also alle Mitarbeiter, welche direkt an der Wertschöpfung des Produktes beteiligt sind und deren Führungskräfte.

Dies sind folgende Rollen:

- Produktionsmitarbeiter / Maschinenbediener / Anlagenführer
- Vorarbeiter der Produktion / Teamsprecher / Linienleiter
- Abteilungsleiter der Produktion / Produktionsmeister
- Produktionsleiter und
- Werksleiter

Je nach Größe der Organisation ist die eine oder andere Ebene vorhanden oder nicht.

DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur, wird in Form eines Organisations-Charts visuell dargestellt und kommuniziert. Das Organisationschart, kurz „Org-Chart“ genannt, hilft mit seiner Darstellung Klarheit in den Themen „Struktur und Rollen im Unternehmen“ visuell darzustellen.

Als Beispiel wird eine typische flache Struktur einer im automotiven Bereich agierende Organisation herangezogen.