

# Führung und Change im gewerblichen Kontext

Barbara Grau / Ralf Drittner

Hands-on-Mentalität, ständige Präsenz, hohe Führungsspanne: Die Arbeit in der Produktion unterscheidet sich von der Arbeit im Büro. Aber geht damit auch eine andere Art der **Führung** einher? Und was bedeutet es für das Gestalten von Veränderungen? Nicht selten wird der gewerbliche Teil in einem Unternehmen nachrangig behandelt. Dabei ist der in der Regel der Ort der Wertschöpfung.

**D**urch immer schnellere Entwicklungen, wie zum Beispiel Produktwechsel, neue Maschinen und Technologien, getrieben durch individuellere Kundenwünsche, transparentere und innovative Märkte sowie Personalmangel steigen auch die Anforderungen in den gewerblichen Bereichen beständig.

Sind Führungskräfte und Mitarbeitende an der Basis bzw. auf der Fläche – neben dem Tagesgeschäft – vorbereitet darauf, die neuen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen? Welche Erfordernisse ergeben sich daraus, insbesondere an (Change) Leadership? Und wie viel Aufmerksamkeit wird der Produktion, der Logistik oder dem Service dabei entgegengebracht?

Vor Kurzem gab ein Geschäftsführer eines Maschinenbauers dieses Statement: „Wenn ich hier im Meetingraum mit meinen Kollegen etwas bespreche oder etwas unterschreibe, ist das eventuell wichtig, die eigentliche Wertschöpfung findet jedoch auf der Fläche statt, dort wird das Geld verdient.“

Diese Aussage ist jedoch eine Ausnahme, der gewerbliche Bereich, die Fläche, findet meist wenig Beachtung, es sei denn, er sticht durch drängende Probleme hervor. Das gilt erst recht für das Thema Führung in diesem Bereich. Aus diesem Grund nehmen wir die Besonderheiten der Führung im gewerblichen Kontext und wie sich diesbezüglich die heutige Lage in den Unternehmen darstellt in den Fokus.

## Unterschiede bezüglich der Art der Arbeit und des Ansehens

Vergleicht man den Blue-Collar-Bereich mit der klassischen Büroarbeit, finden wir Unterschiede begründet in der anderen Art der Arbeit, den Umständen, in der Arbeitskultur und im gesellschaftlichen Ansehen.

In den Vereinigten Staaten wurden Kategorien geprägt, angelehnt an die Kleidung: „Blue Collar Worker“ beschreibt Werker in Arbeitskleidung (blauer Kragen), die mit ihrer Hände Arbeit auf

» *„Blue Collar Worker“ beschreibt Werker in Arbeitskleidung (blauer Kragen), die mit ihrer Hände Arbeit auf der Fläche agieren.*


**AUF EINEN BLICK**

## Zehn Leitsätze für Führung „auf der Fläche“ und im Change

1. *Sei selbst sichtbar! (Gemba Walk)*
2. *Der Mitarbeitende ist Experte seiner Arbeit!*
3. *Frag und höre hin!*
4. *Jeder Beitrag ist wichtig! Jeder möchte am Erfolg beteiligt sein!*
5. *Plane Zeit für Information und Austausch untereinander ein!*
6. *Gib Feedback und stärke Stärken!*
7. *Nimm Verbesserungsvorschläge an, gib Rückmeldungen und setze um!*
8. *Mach Entscheidungen transparent!*
9. *Störungen haben Vorrang!*
10. *Fokussiere mit Zielen!*

der Fläche agieren. In Abgrenzung dazu gibt es die White Collar Worker, die Angestellten mit weißem Kragen, Tughose und gegebenenfalls Krawatte. Auch wenn dies nicht mehr so klar zutrifft, Klassenunterschiede sind weiter sicht- und greifbar.

Es gibt einige Faktoren im gewerblichen Bereich, die sich gegenüber der Arbeit im Büro bzw. in der Verwaltung unterscheiden und die gegebenenfalls Herausforderungen hinsichtlich Change Leadership sein können:

- Mitarbeitende sind sichtbar präsent
- Es gibt in der Regel strenge Zeitvorgaben, Akkordarbeit, Schichtarbeit
- Ergebnisse sind transparenter, Abweichungen messbarer
- Starke Fokussierung auf das Hier und Jetzt
- Im gewerblichen Bereich agieren Praktikerinnen und Praktiker mit „Hands on“-Mentalität (im Vergleich zur „Kopfarbeit“ im Büro)
- Die Qualifikationsniveaus sind eher heterogen: Experten, Quereinsteiger, Angelernte, Leiharbeiter
- Es gibt meist viele verschiedene Nationalitäten und Kulturen
- Die Führungsspanne, also die Anzahl der Mitarbeitenden pro Führungskraft, ist höher
- Führungskräfte haben oft keine bzw. wenig Führungskompetenz

## Regeln des menschlichen Umgangs

Ein aktuelles Zitat eines Bereichsleiters über seine Produktionsmitarbeitenden: „Das sind ja eh nicht die hellsten Kerzen auf der Torte.“ Mit diesem Spruch kann man zwar hier und da Beifall ernten. Aber kann man mit diesem Menschenbild Mitarbeitende und deren Führungskräfte einbinden mit dem Ziel: Sinn erkennen, Fokussieren und Veränderung erfolgreich gestalten?

Um es vorwegzunehmen: Die Regeln für menschlichen Umgang, gute Zusammenarbeit, wirksame Führung und gute Unternehmenskultur sind immer gleich. Die jeweilige Ausprägung und die spezifischen Herausforderungen unterscheiden sich teils jedoch erheblich. Wir sehen die Führungskräfte und Mitarbeitenden als Experten ihrer Arbeit an (Empowerment) und arbeiten entsprechend auf Augenhöhe.

*» Wir sehen die Führungskräfte und Mitarbeitenden als Experten ihrer Arbeit an.*

## Häufig zwei getrennte Kulturen

In einer Druckerei fanden wir einmal eine sprichwörtliche „graue Tür“. Vor der Stahltür befand sich die Verwaltung mit Geschäftsführung, dahinter die Produktion. Die geschlossene Tür war symbolischer Ausdruck des tatsächlichen Geschehens. Ein beidseitiges Besuchen, ein gegenseitiger Austausch fand nicht statt. Auf beiden Seiten bestand eher Unverständnis für die andere Seite und somit mehr Problemorientierung mit Schuldzuweisung als gemeinsames Verständnis mit Lösungsorientierung. Ein Einzelfall?

Leider nein, wir finden oft zwei getrennte Kulturen und das hat Auswirkung auf Umsetzung und Veränderungswillen an der Basis. Beobachtete Äußerlichkeiten sind häufig: modernste Meetingräume im Verwaltungsbereich mit komfortablen Tee- und Kaffeeküchen, Ruheräumen, Kicker, Massage am Arbeitsplatz, während es im Produktionsbetrieb oft eher abgenutzte Räumlichkeiten gibt, klappernde Spinde, Kaffeeautomaten mit Plastikbechern und eine zu weit entfernte Kantine.

## » Flexibilität und Weitblick müssen frühzeitig gelernt werden.

Für junge Bewerberinnen und Bewerber in der Berufsfindung sind das übrigens deutliche Signale, sich um „Besseres“ zu bemühen, was angesichts des Fachkräftemangels für viele Unternehmen verheerend sein kann.

### **Keine Zeit für Führung, Gespräche, Motivation**

Im Vorfeld wird geplant, konstruiert, diskutiert und gerungen, wenn der Auftrag dann in die Fertigung, den Versand oder an den Service geht, sind bereits sämtliche Zeitpuffer verbraucht und Meilensteine gerissen.

In der Umsetzung herrscht dann enormer Zeitdruck, die Prozesse sind ohnehin eng getaktet und jede Verschwendung, jede Ungenauigkeit ist sichtbar, wird protokolliert. In der Folge richtet sich alles am aktuellen Auftrag aus: „Der Kunde wartet“, „Der Lkw muss raus!“ Alles andere wird verschoben und dann kommt der nächste Auftrag.

Die täglichen Arbeitsabläufe sind eng getaktet, es wird kaum Zeit für Kommunikation und Austausch gegeben, außer für das direkte Tagesgeschäft. Fazit: Keine Zeit für Führung, Gespräche, Motivation!

Vielen fällt es schwer, eine solche **Führungsrolle** anzunehmen. „Wenn’s eng wird, mach ich es selbst“! Sie haben Probleme mit dem Loslassen der geliebten Arbeit und der eingespielten Routinen. Sie springen rein, wenn’s brennt, retten, packen selbst an oder regieren per kleinteiliger Anweisungen. Besonders schwierig ist es für Vorarbeiter, Schichtführer oder Teamleiter. Als integraler Bestandteil des Teams und per Definition (Stellenbeschreibung) arbeiten sie mit, müssen also einen ständigen Rollenwechsel zwischen Kollege und Führungskraft managen bzw. vollbringen.

Dazu kommt, dass eine Menge von ihnen das Selbstbild eines Machers und/oder Technikers hat. In ihrer neuen Rolle müssen sie aber Führung übernehmen, sie müssen sich nun mit Menschen und deren diversen Persönlichkeiten, Charakteren und Verhalten auseinandersetzen, **Menschenführung** betreiben. Hinhören, wertschätzend kommunizieren, motivierend agieren und Konflikte schlichten sind nun gefragt und das braucht Haltung, Bewusstsein und vor allem Zeit.

Auf beides sind neue Führungskräfte oft nicht vorbereitet und selbst Altgediente tun sich schwer. Sie haben sich für einen gewerblichen Beruf entschieden, bei dem es gilt, anzupacken. Da gehören die Gabe zu geschickter Menschenführung sowie eine wirksame Kommunikation gepaart mit strategischem Denken nicht zwangsläufig zur Grundausstattung.

### **Veränderungen kommen meist unvorhergesehen**

Oft wird am „grünen Tisch“ geplant, ohne die Expertinnen und Experten vor Ort einzubeziehen. Anstatt Know-how-Träger mit Erfahrung als Zugpferde zu gewinnen, bekämpft man sie als „Störfaktoren“.

Mitarbeitende in der Produktion arbeiten meist auf Anweisung, sollen tun, was die Führungskraft vorgibt. Dadurch fehlen Freiräume und damit der Blick über den Tellerrand, der für ein Gesamtverständnis wichtig ist. Die Folge ist: Veränderungen werden als heftig wahrgenommen und die Mitarbeitenden fühlen sich unvorbereitet. Dies schürt Unsicherheit und Angst in der Mannschaft und bei deren Führungskräften. Flexibilität und Weitblick müssen frühzeitig gelernt, das heißt, angeleitet und unterstützt werden.

## » Oft wird am ‚grünen Tisch‘ geplant, ohne die Expertinnen und Experten vor Ort einzubeziehen.

### **Mit Menschen und deren Persönlichkeit auseinandersetzen**

In den gewerblichen Bereichen wird körperlich gearbeitet, das heißt „angepackt“. Wer das gut kann, wird in der Regel befördert zur Führungskraft. Dann liegt der Fokus aber nicht mehr auf dem eigenen Tun, sondern darauf, Rahmenbedingungen so zu setzen, dass die Mannschaft gut und zielgerichtet arbeiten kann.

Oft finden wir historisch gewachsene informelle Strukturen und „Bypässe“ (Umgehungen der geltenden Prozesse und der Hierarchie). Und wo Mitarbeitende und Führungskräfte in der vierten oder fünften Generation arbeiten, kommt ein starkes Beharrungsvermögen dazu: Das System erhält sich selbst.

## Erfolgsfaktoren von Führung in der Veränderung

Nichtsdestotrotz kann Führung einiges tun bzw. in die Wege leiten, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Veränderungen auch in der Produktion akzeptiert und womöglich gar unterstützt werden. **Erfolgsfaktoren** diesbezüglich sind unter anderem:

- Die Mitarbeitenden sind gut informiert und verstehen Sinn und Dringlichkeit
- Mitarbeitende werden beteiligt, entwickeln (proaktiv) neue Ideen und können diese einbringen
- Mitarbeitende richten sich an den Erfordernissen aus und entwickeln neue Fähigkeiten

Engagement und Anpassungsfähigkeit erfordern eine möglichst frühzeitige Einbeziehung und

» Engagement und Anpassungsfähigkeit erfordern eine möglichst frühzeitige Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte an der Basis.

Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte an der Basis.

Ist Beteiligung jedoch grundsätzlich fremd, gibt es oft keine Reaktion, eher Unverständnis auf Fragen der Führungskraft bezüglich möglicher (gewünschter) Veränderungen. Die Führungskraft hat sich schon länger mit dem Thema befasst und gegebenenfalls auch schon eine Lösung parat. Der Mitarbeitende jedoch wird plötzlich mit einer Fragestellung konfrontiert und soll ad hoc eine brauchbare Lösung präsentieren. Deshalb ist es ratsam, den Mitarbeitenden Zeit zu geben. „Mach dir mal Gedanken, wir sprechen am Ende der Woche noch mal“, könnte deshalb eine mögliche Ansprache sein.

Partizipation muss gelernt und gelebt werden. Sie ist eine Investition in eine Mannschaft, die mitdenkt, kommuniziert und proaktiv handelt. **c!**



**Barbara Grau**

ist Business-Coach und Senior-Trainerin bei „Drittner – Training & Development“. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Coachings für Führungskräfte sowie Trainings und Workshops zu den Themen Führen und Zusammenarbeit. Sie war 15 Jahre Führungskraft von kleinen bis großen Teams (5 bis 300 Mitarbeitende) in den Bereichen Handwerk, Service und Vertrieb in einem großen Konzern der Telekommunikation ([www.fuehren-in-produktion-logistik.de](http://www.fuehren-in-produktion-logistik.de)).



**Ralf Drittner**

ist Inhaber von „Drittner – Training & Development“. Mit Berufserfahrung aus Handwerk und IT, dazu 30 Jahre Trainingserfahrung, ist er spezialisiert auf wirksame Workshops und Organisationsentwicklung zum Thema Führen und Zusammenarbeit für Unternehmen der Produktion und Logistik. Zielgruppe sind speziell die gewerblichen Führungskräfte direkt an der Basis, auf der Fläche ([www.fuehren-in-produktion-logistik.de](http://www.fuehren-in-produktion-logistik.de)).