

Hubert Hölzl

# Promoting managerial skills in the production environment

## Führungskräfte in der Produktion qualifizieren

**Many executives do not realize how challenging it is to lead production personnel and machine operators. Consequently, they invest little time and money in relevant training for their shop floor Supervisors.**

**Viele Manager unterschätzen, wie herausfordernd das Führen von Werkern und Maschinenbedienern ist. Deshalb investieren sie kaum Zeit und Geld in die Aus- und Weiterbildung ihrer Führungskräfte auf der operativen Ebene.**

### 1 Introduction

"One day's training is enough for our shift Supervisors, and it can be attended to on a weekend, outside of their working hours", said the managing director of a major mid-range enterprise in connection with leadership training for the company's shift Supervisors. Such opinions are not uncommon among managers at manufacturing companies, many of whom are unwilling to invest time and money in further developing the managerial skills of their shop floor Supervisors. They underestimate both the importance of well-functioning production for a company's success and how challenging a job it is to lead factory workers and machine operators.

### 2 Mid-level leadership issues

Leading operative staff is a very demanding job. In day-to-day Operations at the shop floor level, many Supervisors lack the heart to talk straight to their subordinates, so they enlist the help of their own superiors, e.g., the plant manager.

Shift Supervisors and industrial foremen are frequently confronted with shop floor leadership issues for which there are no easy solutions. Foreexample:

- > How do I keep my capable people happy, and how do I deal with "loafers"?
- > What can I do about my team's frustration with things like hearing that part of the assembly scope is scheduled for outsourcing to a foreign country?
- > How can I get my shift to "volunteer" for working on Saturday to remedy a delivery bottleneck?
- > What can I do about temporary workers whose hopes for permanent employment have been dashed, with the result that our rejects rate is increasing?
- > How should I deal with communication and coordination Problems resulting from a poor command of German?
- > How should I react, when a worker turns up with alcohol on his breath?
- > How can I address bad social behaviour and poor Performance in a manner to keep the worker in question from going on sick leave?

This list of tricky leadership problems to be contended with by shop floor Supervisors could be extended indefinitely. Leaders have to keep heterogeneous groups of people together: skilled and unskilled workers, permanent and temporary employees,

### 1 Einleitung

„Ein Tag reicht für das Führungstraining unserer Schichtleiter, die Schulung kann auch am Wochenende außerhalb der Arbeitszeit stattfinden“, sagte der Geschäftsführer eines großen Mittelständlers, als es um das Planen eines Führungstrainings für seine Schichtleiter ging. Ähnliche Voten hört man oft von Managern produzierender Unternehmen. Sie sind häufig nicht bereit, Zeit und Geld in das Entwickeln der Führungskompetenz ihrer Führungskräfte auf der operativen Ebene zu investieren. Sie unterschätzen dabei den Beitrag, den eine funktionierende Produktion zum Erfolg der Unternehmen leistet, und auch, wie herausfordernd das Führen zum Beispiel von Werkern und Maschinenbedienern ist.

### 2 Führungsfragen der mittleren Ebene

Das Führen von operativen Mitarbeitern ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Im Betriebsalltag sieht man immer wieder, dass sich viele Führungskräfte auf der Shopfloor-Ebene nicht trauen, eigenständig Kritikgespräche zu führen. Also ziehen sie ihre Vorgesetzten wie Betriebs- oder Werksleiter hinzu.

Schichtleiter und Industriemeister stehen in ihrem Arbeitsalltag oft vor Führungsfragen, für die es keine einfachen Antworten gibt. Zum Beispiel:

- > Wie halte ich die leistungsstarken Mitarbeiter bei Laune, und wie gehe ich mit „Lau-Männern“ um?
- > Wie fange ich den Frust meiner Mannschaft auf - zum Beispiel darüber, dass Teile der Montage ins Ausland verlagert wurden?
- > Wie bringe ich meine Schicht dazu, „freiwillig“ am Samstag zu arbeiten, weil Lieferengpässe bestehen?
- > Was mache ich mit Zeitarbeitern, deren Hoffnung auf Übernahme enttäuscht wurde, wodurch der Ausschuss steigt?
- > Wie gehe ich mit aus mangelnden Deutschkenntnissen resultierenden Kommunikations- und Abstimmungsproblemen um?
- > Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter mit einer Alkoholfahne zur Arbeit kommt?
- > Wie spreche ich ein mangelndes Sozial- und Leistungsverhalten so an, dass sich der Mitarbeiter nicht krank meldet?

Die Liste der kniffligen Führungsaufgaben, vor denen Führungskräfte auf der operativen Ebene stehen, ließe sich beliebig verlängern. Sie müssen eine heterogene Gruppe zusammenhalten: Facharbeiter und Angelernte, Festangestellte und Zeitarbeiter,

loners and self-promoters, family men and Single mothers, people of diverse nationality, young and old.

Shift Supervisors must

- > cater toward compromise and mutual understanding
- > implement managerial decisions in which they themselves were not involved
- > enforce rules of safety and quality assurance
- > familiarize and train employees
- > hold meetings and work toward improvement
- > keep everyone happy, even if the work to be done is loud, monotonous and stressful
- > keep an eye on - and achieve - the company's production goals

In other words: Shop floor Supervisors often need better leadership skills than those of the company's executives, because the rank and file is much more heterogeneous, and they often have to think and act in a more entrepreneurial manner than many a staff-division team leader.

### 3 Non-office people skills called for

As experienced business leaders know: Good foremen keep production up and running. Few of them, however, are aware of how demanding it is to lead operational staff.

Workers prefer plain-language announcements over long-winded discussions. The latter take up good working time and reduce the Output. Operatives also have respect for superiors who are able to show them how things need to be done. A shift Supervisor with weak practical skills who "beats around the bush", though, will soon be "done for".

Shift Supervisors also have to be Willing and able to step in and help out when the going gets rough. That is why many of them do not see themselves as a "Supervisor". Any newly installed shift Supervisor who is told not to "act the big shot" right after his first bold Statement is going to need lots of courage and clear-cut role clarity to keep from backing down. But the way to win respect as a leader is not taught in school or at seminars.

### 4 Sandwich position requires role clarity

Shift Supervisors are at the pulse of the enterprise. They know what is really happening. Good foremen have an enormous amount of influence on motivation and productivity. They represent the Company at a central point - namely, right where the value is added. They can exert a positive influence on the employees' sentiments and loyalty, and they can show top management where the shoe pinches. No other level of management can get so close to so many people in the course of a day. They explain, substantiate and interpret the company's goals and represent its values and culture - much more so than any bulletin-board notice or any speech by the CEO at a works meeting. When a shop floor Supervisor stands up for a decision, the shop floor workers will go along with it, too.

This, of course, presumes that the Supervisor in question has earned their respect and is not considered a buddy, a fixer or the COO's deputy. It is all about leadership qualities. Without human maturity, aplomb, tact, clarity of communication and a genuine interest in people, nothing of the sort could ever be achieved at the shop floor level. It is accordingly important, then, that the right people be chosen as leaders. That makes for a good foundation. Then comes good, sound qualifications to optimize their profile.

Eigenbrötler und Selbstdarsteller, Familienväter und alleinerziehende Mütter, Menschen unterschiedlichster Nationalität, Jung und Alt.

Schichtleiter müssen

- > für Ausgleich und Verständnis sorgen
- > Managemententscheidungen umsetzen, an denen sie nicht beteiligt waren
- > Sicherheits- und Qualitätsregeln durchsetzen
- > Mitarbeiter unterweisen und einarbeiten
- > Besprechungen führen und Verbesserungen anstreben
- > alle bei Laune halten, selbst wenn die Arbeit laut, monoton und stressig ist
- > die Produktionsziele im Blick haben und erreichen

Kurz gesagt: Führungskräfte auf der operativen Ebene müssen oft mehr Führungskompetenz zeigen als Führungskräfte in den Angestellten-Bereichen der Unternehmen. Denn ihre Mannschaft ist viel heterogener und sie müssen oft auch unternehmerischer denken und handeln als mancher Teamleiter in den Stabsabteilungen.

### 3 Anderer Führungsstil als im Büro gefragt

Erfahrene Unternehmensführer wissen: Gute Meister halten den Produktionsbetrieb am Laufen. Trotzdem können sich nur wenige vorstellen, wie fordernd das Führen der operativen Mitarbeiter ist.

Werker schätzen Klartext mehr als langatmige Besprechungen. Denn diese halten sie von der Arbeit ab und belasten die Stückzahl. Und sie respektieren Vorgesetzte, die vormachen können, wie der richtige Handgriff geht. Zeigt ein Schichtleiter jedoch fachliche Schwächen und „eiert er im Gespräch herum“, dann ist er schnell unten durch.

Schichtleiter müssen zudem selbstverständlich anpacken, wenn Not am Mann ist. Deshalb verstehen sich viele nicht als „Führungskraft“. Wer als frischgebackener Schichtleiter gleich nach der ersten Ansage hört: „Jetzt häng' mal nicht den Boss raus“, braucht viel Courage und Rollenklarheit, um keinen Rückzieher zu machen. Doch wie man sich Respekt als Führungskraft erwirbt, das lernt man weder auf der Schulbank noch an einem Seminartag.

### 4 Sandwich-Position erfordert Rollenklarheit

Schichtleiter sind am Puls des Unternehmens. Sie wissen, was wirklich läuft. Gute Meister haben einen enormen Einfluss auf die Motivation und Produktivität. Sie vertreten das Unternehmen an einer zentralen Stelle - dort, wo die eigentliche Wertschöpfung erfolgt. Sie können positiv auf die Stimmung und Loyalität der Mannschaft einwirken und dem Management spiegeln, wo der Schuh drückt. Keine andere Führungsebene ist täglich mit so vielen Mitarbeitern im Kontakt. Sie erklären, begründen, übersetzen die Ziele und repräsentieren die Werte und Kultur des Unternehmens - und nicht die Aushänge am Schwarzen Brett oder die Rede des Geschäftsführers auf der Betriebsversammlung. Wenn die operativen Führungskräfte hinter einer Entscheidung stehen, dann gehen auch die Mitarbeiter mit.

Immer vorausgesetzt, sie werden als Führungskräfte respektiert und nicht als Kumpel, Ausputzer oder Hilfssheriff des Betriebsleiters gesehen. Die Basis dafür ist Führungspersönlichkeit. Ohne menschliche Reife, Gelassenheit, Fingerspitzengefühl,

## 5 Shift Supervisors have a different way of learning

"Time just flew by, and I was always totally involved": That is about the highest praise a trainer could ever expect from a shift Supervisor. As soon as a training session becomes too academic about leadership, industrial foremen start to snore. If the substance has little to do with their own daily routine, it bores them. Trainers have to use clear-cut, intelligible language. And "psycho stuff" makes their audience defensive.

Moreover, anyone trying to train shop floor Supervisors should keep in mind that they will need their first light-bulb moment within three hours at the latest. If they can see the practical connection, they will be fully enthusiastic. And if they feel a good personal connection to the trainer, he can get right down to brass tacks. Giving them a sense of achievement is also important as a motivator. A good rule of thumb for gearing training measures to shop floor Supervisors reads like this: 70% dynamic, practical training, 20% pragmatic input and 10% transfer.

Correctly approached, industrial foremen are, as a rule, quite willing to learn and to at least reconsider their ways of thinking and behaviour patterns. As pragmatic, hands-on doers, they have a keen instinct for what might still be wrong with their own leadership. Also, they perceive any and all encouragement from the Company as a sign of recognition and appreciation - much more so than white collar employees tend to do. This is because, unlike many "knowledge workers", do not consider it only natural for their superiors to regard them as individuals and to periodically send them off for more training. That being so, providing active assistance and encouragement to shop floor Supervisors greatly helps to fortify their identification with the Company. In these times, where highly qualified, well-motivated industrial foremen are something of a rarity, that is a factor to keep in mind.

eine klare Kommunikation und Interesse an Menschen erreicht man beim Führen auf der Shopfloor-Ebene dieses Ziel nicht. Entsprechend wichtig ist die Auswahl der richtigen Personen als Führungskraft. Doch dies schafft nur die Basis. Danach gilt es, durch eine fundierte Qualifizierung ihr Profil zu optimieren.

## 5 Schichtführer lernen anders

„Die Zeit verging wie im Flug, und ich war immer voll dabei.“ Ein größeres Lob kann man als Trainer von Schichtführern nicht bekommen. Industriemeister schlafen ein, wenn in Trainings zu akademisch über Führung gesprochen wird. Sie langweilen sich, wenn die Inhalte nicht auf ihren Alltag heruntergebrochen werden. Die Sprache muss verständlich und klar sein. Und „Psycho-Kram“ erzeugt Abwehr.

Für das Trainieren von Praktikern wie Schichtführern gilt zudem: Sie brauchen spätestens nach drei Stunden das erste Aha-Erlebnis. Können sie die Inhalte direkt anwenden, sind sie mit Feuereifer dabei. Und besteht ein guter persönlicher Draht zu den Teilnehmern, dann kann auch Tacheles geredet werden. Wichtig sind zudem Erfolgserlebnisse, denn sie motivieren. Als Faustregel für das Konzipieren von Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte auf der operativen Ebene gilt: 70% lebendiges Praxislernen, 20% pragmatischer Input und 10% Transfer.

Werden Industriemeister richtig angesprochen, sind sie in der Regel sehr lernbereit und bereit, Denk- und Verhaltensgewohnheiten zumindest zu überdenken.

Denn als pragmatische Macher haben sie ein feines Gespür dafür, wo es bei ihrer Führungsarbeit noch klemmt. Außerdem empfinden sie jede Förderung, die sie vom Unternehmen erfahren, auch als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung - viel stärker als Mitarbeiter im Angestellten-Bereich. Denn sie erachten es nicht wie viele „Wissensarbeiter“ als selbstverständlich, von ihren Vorgesetzten auch als Individuen wahrgenommen und regelmäßig zu einer Fortbildung geschickt zu werden. Deshalb fördert ein aktives Unterstützen und Fördern der Führungskräfte auf der operativen Ebene auch stark ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Ein Faktor, den es in Zeiten, in denen hochqualifizierte und -motivierte Industriemeister rar sind, auch zu bedenken gilt.

Z(