

AWF-Arbeitsgemeinschaft „Der Meister im Wandel - den Wandel meistern“

Standortbestimmung Meister - Wie die AWF-Arbeitsgemeinschaft „Der Meister im Wandel“ den Meister von Morgen sieht

- **Anforderungen und Aufgaben der Zukunft**
- **Brennpunkt Führungsaufgabe**
- **Unterstützung und Förderung des Meisters**

Bernd Engroff M.A.
AWF-Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.
Eschborn



Gründung der Arbeitsgemeinschaft: 23.03.2000

**Fachlicher Leiter: Dipl.-Volkswirt Wolfgang Kämmerle,
AWF-Collegium für Vitale Unternehmensentwicklung
GbR, Eschborn**

Schwerpunktthemen:

1. Sitzung: Anforderungen an den Meister in neuen Produktionsstrukturen ✓
2. Sitzung: Stellung/Rolle des Meisters bei neuen Produktionsstrukturen ✓
3. Sitzung: Entgeltgestaltung im Rahmen neuer Produktionskonzepte ✓
4. Sitzung: Aufgabe des Meisters: Motivation von Mitarbeitern ✓
5. Sitzung: Wirtschaftlichkeit neuer Produktionskonzepte ✓
6. Sitzung: Aufgaben des Meisters: Führen nach Zielvereinbarung/Kennzahlen ✓
7. Sitzung: Qualifizierung von Mitarbeitern, Mitarbeiterförderung, Mitarbeiterbeurteilung ✓
8. Sitzung: Qualifikation/Entwicklung des Meisters aufgrund der Anforderungen ✓
9. Sitzung: Aufgabe des Meisters: Problem-/Konfliktlösung
10. Sitzung: Gruppenarbeit und andere neue Organisationsformen/Stagnation, Revitalisierung von Gruppenarbeit
11. Sitzung: Führungs- und Arbeitszeitmodelle bei neuen Produktionsstrukturen
12. Sitzung: Aufgaben des Meisters im Rahmen des KVP/BVW

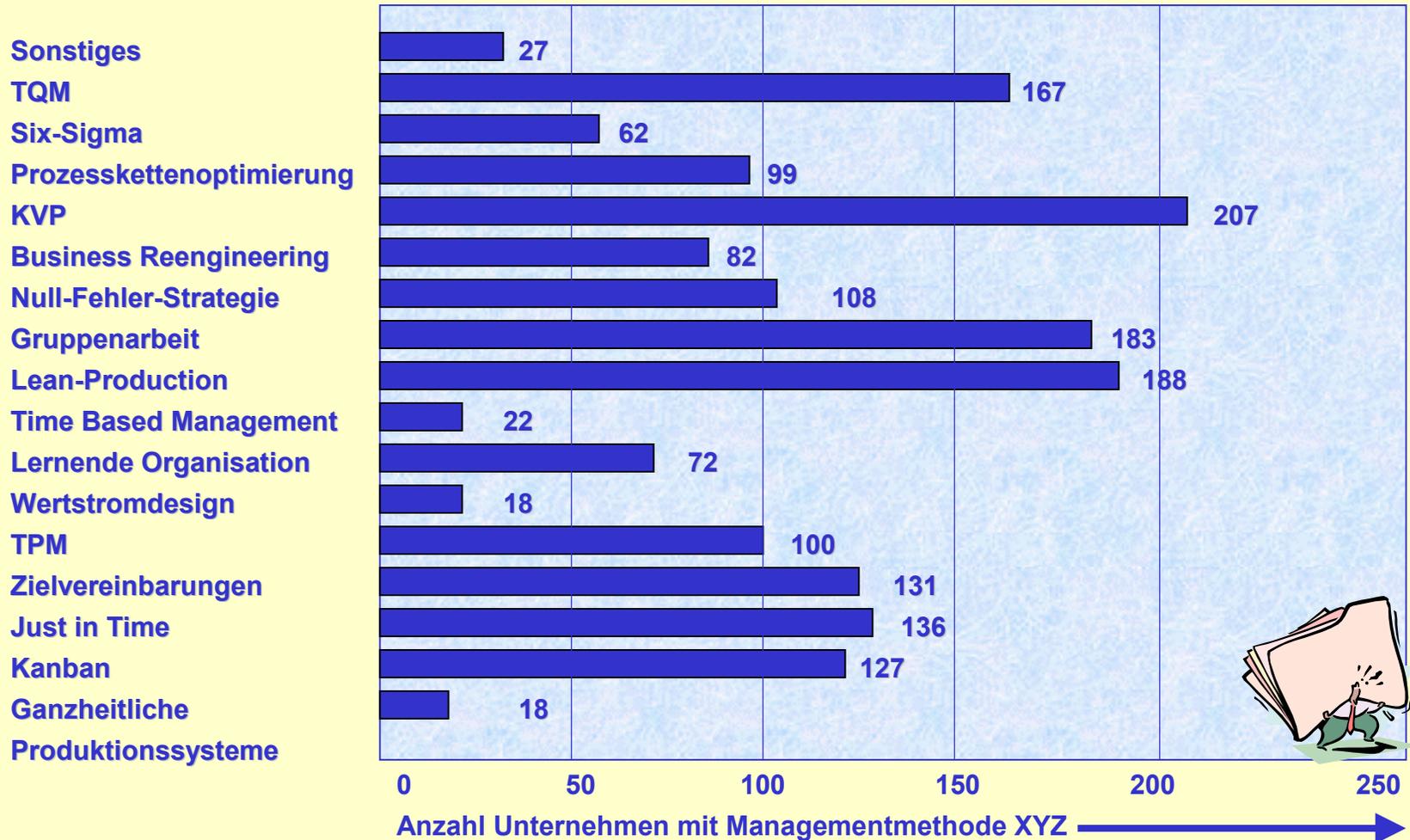
✓ = Thema behandelt

Mitgliedsunternehmen:

- SKF GmbH, Schweinfurt
- Demag Cranes & Components GmbH, Wetter
- Karl Mayer Textilmaschinen GmbH, Obertshausen
- BERGER Lahr GmbH & Co. KG, Lahr
- AWF - Collegium für Vitale Unternehmensentwicklung
- ISE Innomotive Systems Europe GmbH, Bergneustadt
- Otto Fuchs Metallwerke, Meinerzhagen
- Volkswagen AG, Wolfsburg
- 3M ESPE AG, Seefeld
- Rohde & Schwarz Messtechnik, Memmingen
- Swissmem Kaderschule, CH-Winterthur
- Siemens Dematic AG, Wetter
- Continental Teves AG & Co. oHG, Rheinböllen
- Vorwerk Elektrowerke, Wuppertal
- ABB Turbo Systems AG, CH-Baden



Welche Managementmethode setzen Sie ein?



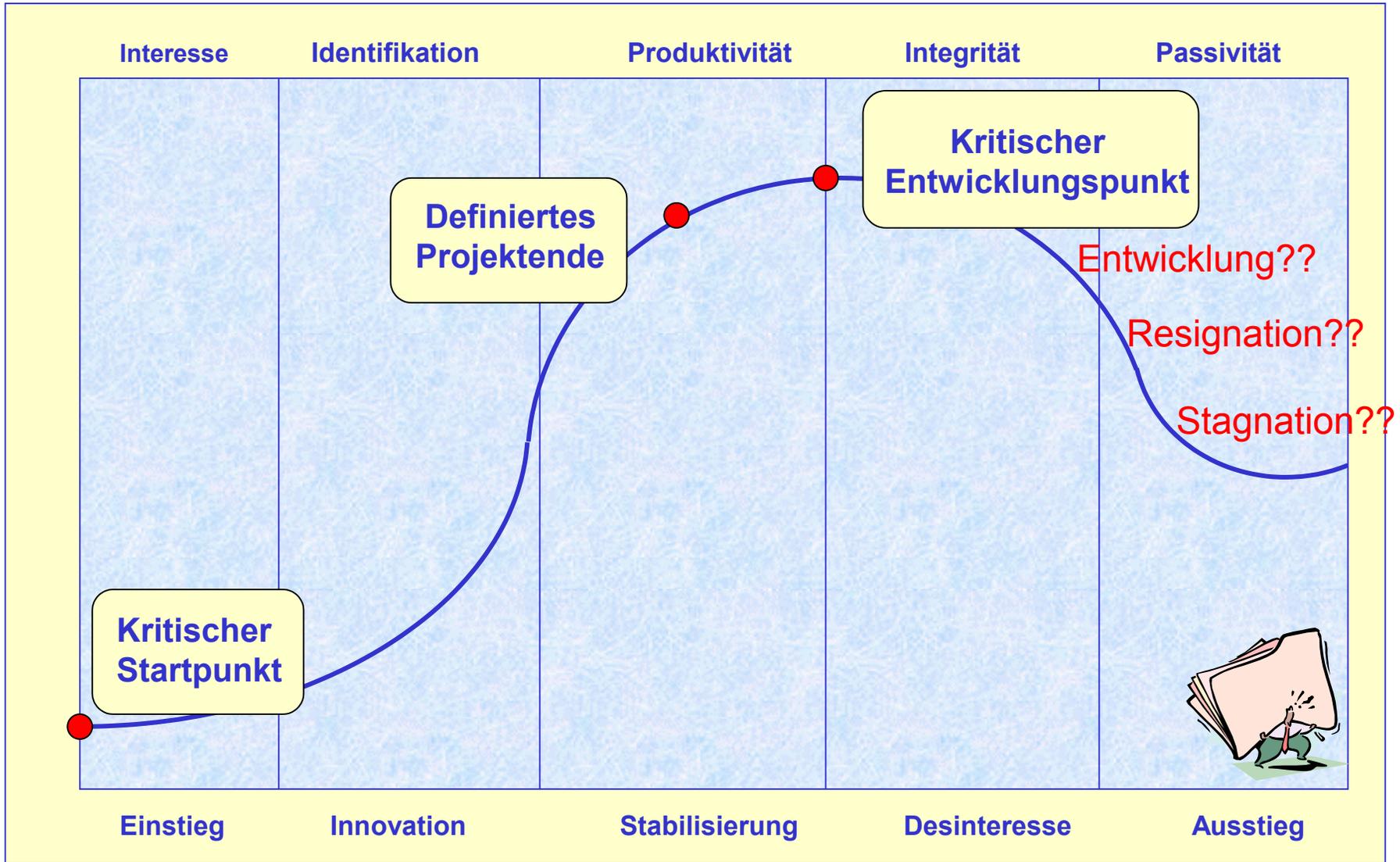
Unternehmen der Zukunft müssen

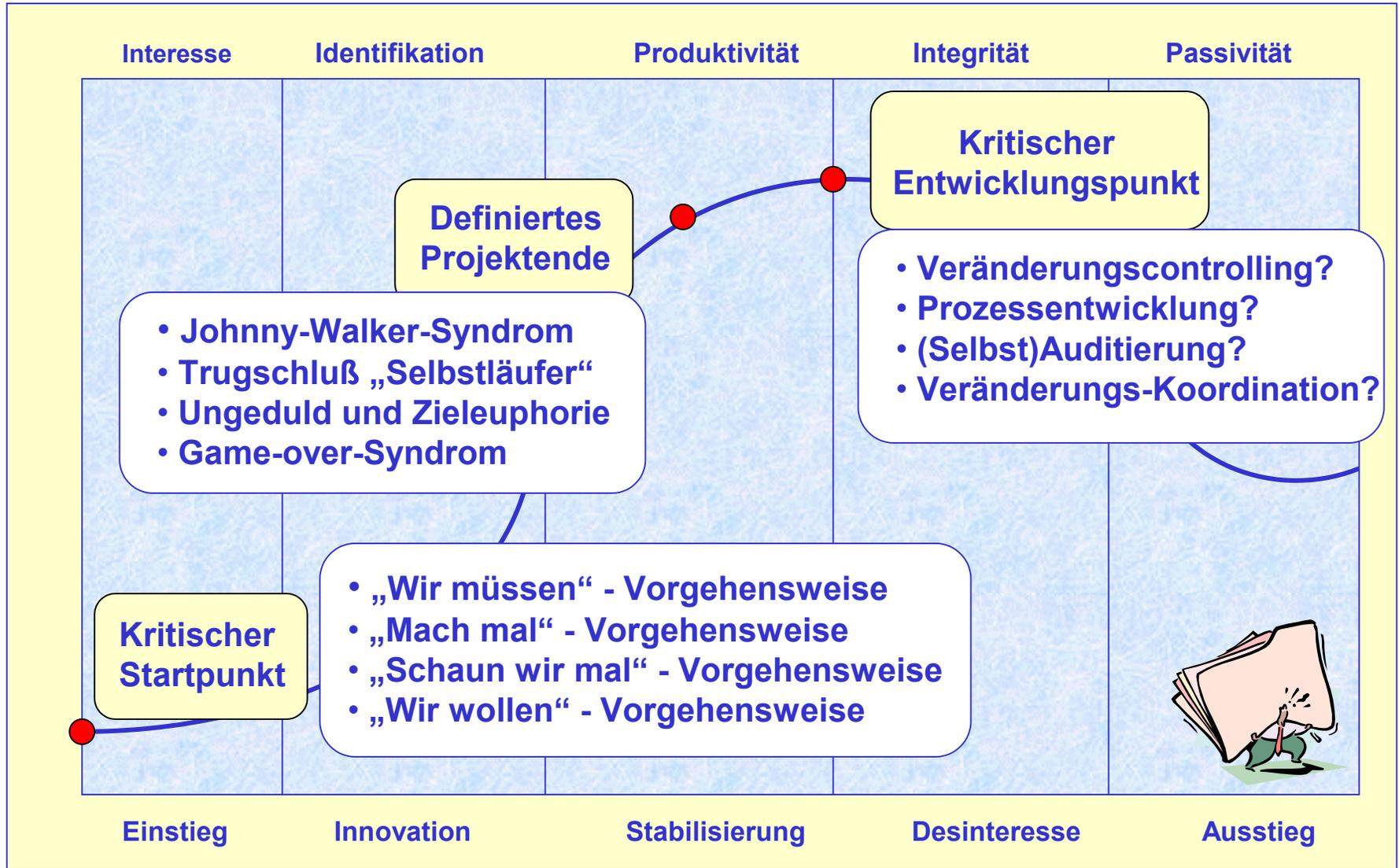
- **kundenwunschorientiert,**
- **logistikfokussiert,**
- **prozessorientiert,**
- **wandlungsfähig,**
- **flexibel atmend,**
- **innovativ in Produkt und Prozess,**
- **experimentierfreudig,**
- **reaktionsschnell,**
- **global ausgerichtet und**
- **kooperativ in Netzwerken organisiert**

Kurz:

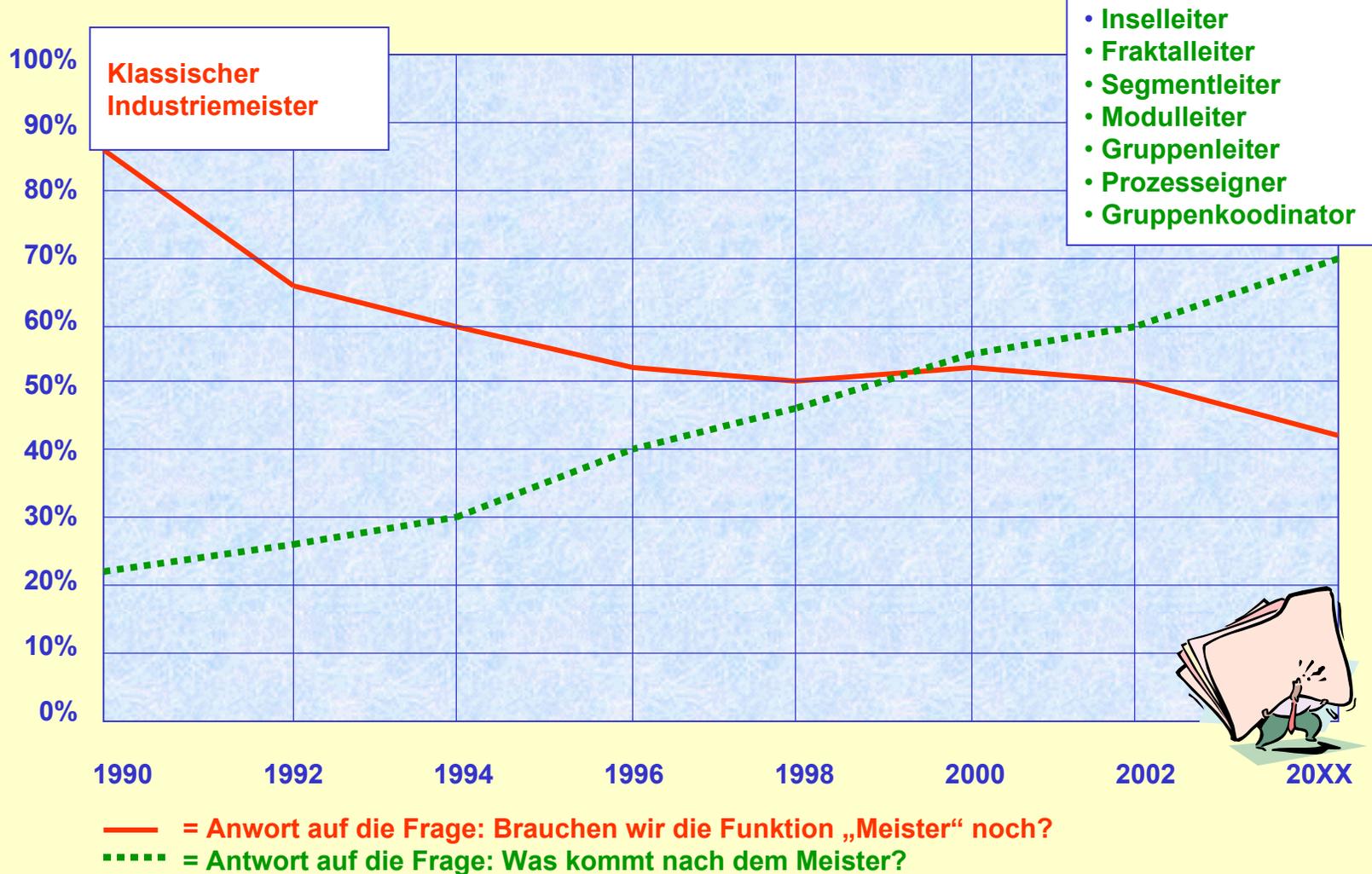
Sie müssen *Vital* sein!

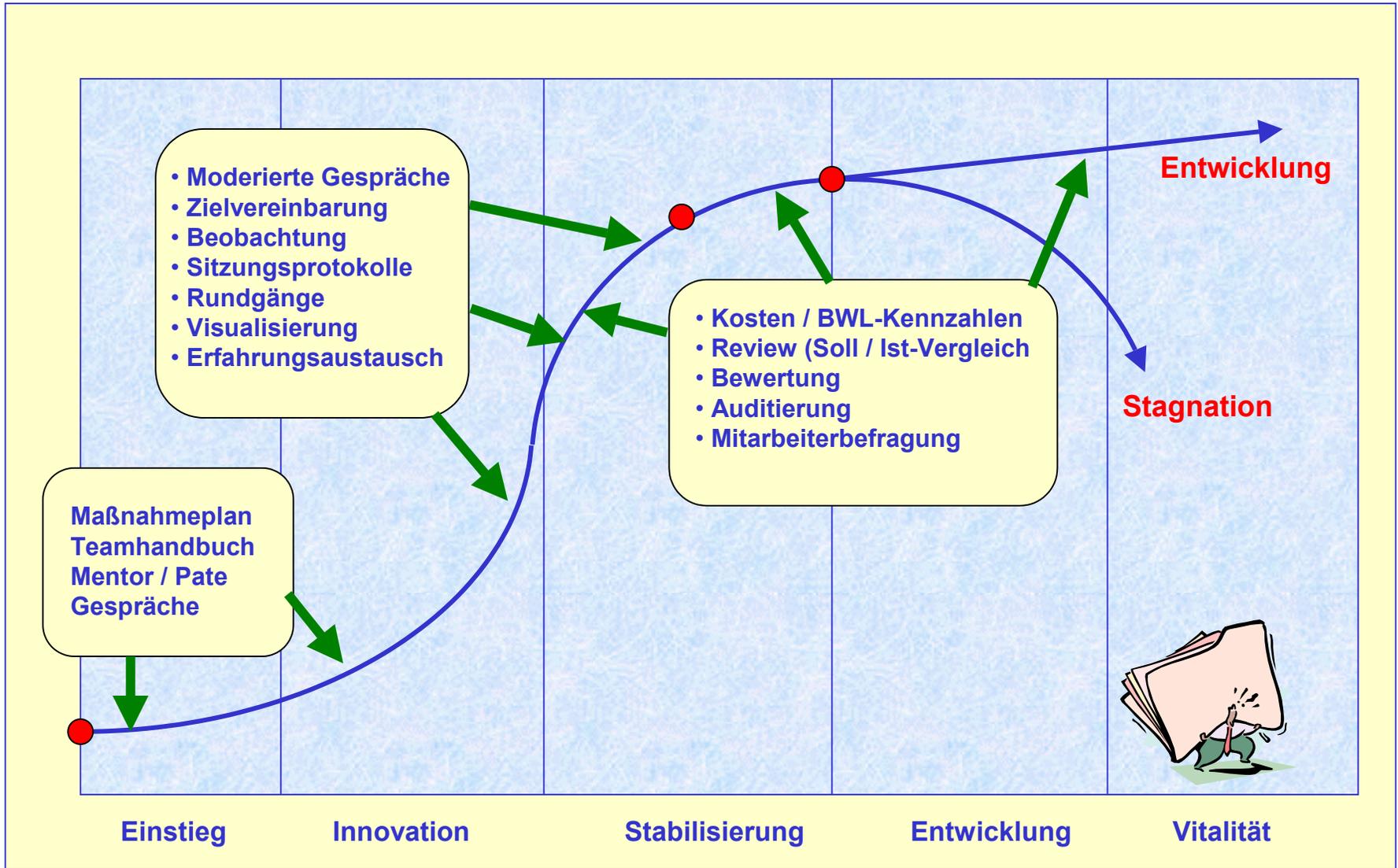




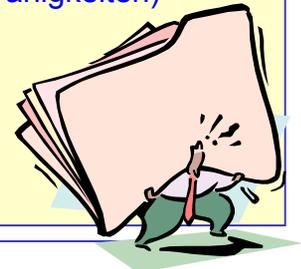


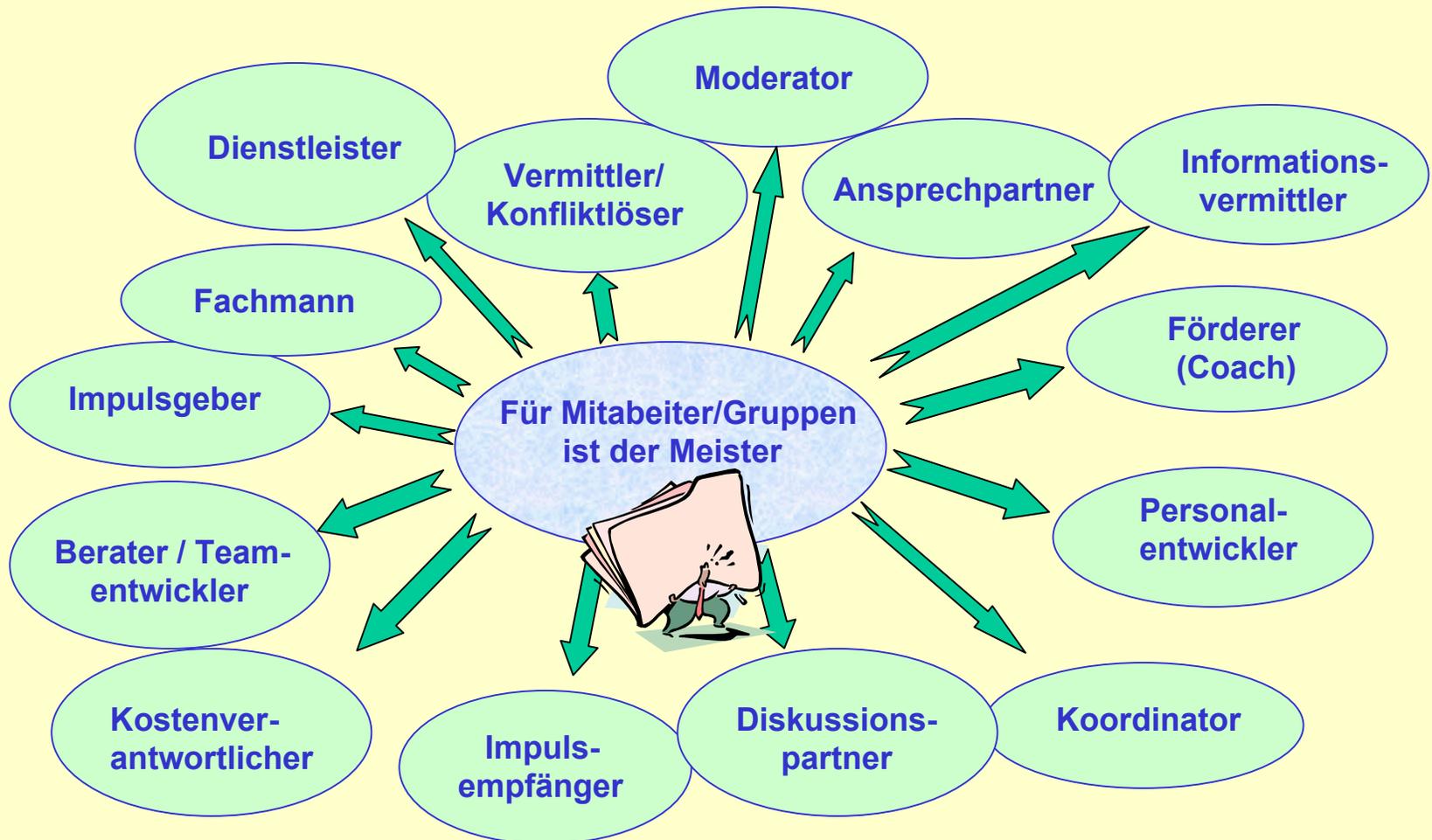
Wandel der Funktion „Meister“





- Die Gesprächsbereitschaft in der Gruppe verschlechtert sich
- Unter Umständen werden Entscheidungen auf der Basis von unvollständigen oder falschen Informationen getroffen
- Ideen werden, kaum dass sie ausgesprochen sind, sofort angegriffen und zerredet
- Man entwickelt immer früher und immer öfter unterschiedliche Ansichten über anstehende gemeinsame Probleme
- Zwischen den Beteiligten erhöht sich Eifersucht und Neid ; es wachsen die kleinen Sticheleien und Feindseligkeiten
- Die Gruppengespräche werden steifer und förmlicher
- Man streitet sich öfters über Kleinigkeiten und Unwichtiges
- Beim Problemlösen sucht man nach dem Schuldigen statt nach der Lösung bzw. der Ursache
- Kleine Verhandlungen werden zu Entscheidungen nach oben oder an Dritte delegiert
- Die Parteien berufen sich verstärkt auf Regeln, Anweisungen und Rechte
- Die Arbeitsmoral sinkt, Zusatzleistungen sind nur schwer zu bekommen
- Die Mitarbeiter zeigen ihre Frustration z.B. durch Mißachtung oder Boykottierung beschlossener Maßnahmen
- Die Arbeit ist weniger effektiv; es schleichen sich wieder ‚Flüchtigkeitsfehler‘ ein
- Beim ‚Meister‘ wird wieder um Anweisung (Richtung geben) nachgesucht
- Die Gruppengespräche finden unregelmäßig statt, gähnen, demonstratives Einnicken zeigen Desinteresse
- Es häufen sich Klagen über Gruppenmitglieder (kann nicht, will nicht....)
- Killerphrasen nehmen deutlich zu (Geht nicht! Passiert eh nix!)
- Der Umgangston wird feindseliger, gespannter (Abfällige Äußerungen über die Gruppe und ihre Fähigkeiten)
- usw.





Führungsaufgaben

- Der Meister führt, fordert, fördert und beurteilt auf der Basis von Zielvereinbarungen die ihm unterstellten Mitarbeiter und leitet Maßnahmen ein.
- Er überträgt Verantwortung und Kompetenz an die Gruppe und stellt die ständige Information und Kommunikation sicher. Damit leistet er einen wesentlichen Beitrag für die Zusammenarbeit und Leistungsmotivation der Mitarbeiter hinsichtlich einer stetigen Verbesserung aller Aspekte ihrer Arbeit.
- Er ist für die Einhaltung gesetzlicher, tarifvertraglicher Regelungen verantwortlich.
- Durch seine Vorbildfunktion leistet er einen wesentlichen Beitrag für ein geeignetes soziales Umfeld.

Controllingaufgaben

- Der Meister plant, steuert und regelt Maßnahmen zur Optimierung von Kosten, Qualität, Ausbringung und Betriebsmittel auf Grundlage der mit der zuständigen Führungskraft getroffenen Zielvereinbarungen für seinen Aufgabenbereich.
- Er stellt für seinen Aufgabenbereich die Einhaltung von Gesetzen, Vereinbarungen, Regelungen, Verträgen und Absprachen, z.B. Arbeitszeitrecht, Betriebsverfassungsgesetz, Tarifregelungen, Betriebsvereinbarungen, Unfall-Verhütungs-Vorschriften (UVV), Werkverträge sicher.

Fach-/Sachaufgaben

- Der Meister beeinflusst aufgrund seines Fachwissens und seiner Erfahrung die Einführung neuer Technologien und die Investitionsziele.
- Er berät Vorgesetzte, Mitarbeiter u.a. Stellen in Fachfragen, plant, entscheidet und gestaltet in seinem Verantwortungsbereich

Organisatorische Aufgaben

- Der Meister organisiert seinen Verantwortungsbereich und schafft Voraussetzungen, damit die Mitarbeitergruppen vereinbarte Ziele erreichen können.
- Er plant und entscheidet über Arbeitsabläufe, Arbeitsstrukturierung und Arbeitsverteilung. Dies erfolgt in Abstimmung mit den Beteiligten.
- Für seinen Bereich gewährleistet und verantwortet er den optimalen Einsatz von Betriebsmitteln, Material und Personal.



Personelle Aufgaben

- Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen veranlassen
- Mitentscheidung bei der Mitarbeiterauswahl
- Mitarbeiter einsetzen und einweisen
- Mitarbeiter einführen
- Mitarbeitergespräche führen
- Mitarbeiter beurteilen hinsichtlich Qualifikation, Entlohnung, Eignung und Neigung
- Einleiten entsprechender personeller Maßnahmen
- Qualifikationsbedarf ermitteln und Weiterbildung sicherstellen
- Förderung von Mitarbeitern und Nachwuchskräften
- Integration leistungsgeminderter Mitarbeiter
- Mitarbeiter beraten

Führen mit vereinbarten / vorgegebenen Zielen

- Klare Aufgaben stellen
- Ziele erarbeiten
- Ziele vereinbaren
- Controlling der Ziele
- Controlling der Zielerreichung

Information und Kommunikation



- Arbeitszirkel sicherstellen und gegebenenfalls mitgestalten
- Mitarbeiter über ihre Aufgaben und deren Verbindung zum Ganzen informieren
- Dokumentation und Visualisierung der Arbeitsergebnisse und Veränderungen
- Entwicklung und Verbesserung der Kommunikation in der Gruppe
- Probleme/Konflikte erkennen, ansprechen und nach Lösungsmöglichkeiten suchen
- Mitarbeiter über Umweltbelastungen und Arbeitssicherheit informieren und unterweisen
- Information und Kommunikation zu anderen Gruppen/Bereichen sicherstellen
- Kontakthaltung mit dem Betriebsrat

**Mitarbeiter zu
Leistung motivieren
und Verbesserungen
managen**

- Übertragung von Verantwortung und Kompetenz an die Mitarbeiter/Gruppe
- Gute Leistung und Qualität der Arbeit beurteilen und anerkennen
- Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen einsetzen
- Förderung der Akzeptanz für notwendige Veränderungen
- Verbesserungspotenzial aufzeigen
- Mitarbeiter zu Verbesserungen anregen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß)
- Vorbildfunktion ausüben
- Schaffung eines günstigen Arbeitsumfeldes/Arbeitsklima

Verantwortung tragen

- Fürsorge gegenüber Mitarbeitern wahrnehmen
- Organisatorische Sicherstellung von Prozessen und Abläufen
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (z.B. UVV, Betriebsverfassungsgesetz, Umweltschutzbestimmungen)
- Haftung bei Verletzung der ihm übertragenen Unternehmenspflichten
- Einhaltung von Betriebsvereinbarungen
- Einhaltung der Betriebsordnung
- Einhaltung der Kostenbudgets/Kostenziele
- Funktionsfähigkeit betrieblicher Einrichtungen sicherstellen
- Erbringung von Leistungen sichern
- Betreuung von Auszubildenden



Arbeitsgestaltung/ Arbeitsablauf

- Arbeitsablauf mit optimalem Personaleinsatz erreichen
- Mitwirkung bei der Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung
- Mitwirken bei Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung
- Arbeitsabläufe und Arbeitsfluß gruppenübergreifend koordinieren
- Bindeglied zu tangierenden, benachbarten, planenden Bereichen
- Bei Termingestaltung koordinierend mitwirken

Betriebsmittel

- Optimaler Einsatz des gesamten Maschinenparks, der maschinellen Anlagen und Betriebsmittel sicherstellen
- Vorbeugende Instandhaltung/Instandsetzungen planen und koordinieren
- Bei Betriebsmittelausfall Crash-Fertigung organisieren

Material

- Materialversorgung sicherstellen
- Materialbestände optimieren
- Bei Materialengpässen korrigierende Maßnahmen einleiten



Neue Technologien einführen

- Beobachtung der technologischen Entwicklung bei Maschinen, Anlagen und Betriebsmitteln
- Initiierung/Mitarbeit bei der Bewertung und Entscheidungsvorbereitung bezüglich Einführung
- Anpassung und fortlaufende Optimierung entsprechend den betrieblichen Erfordernissen
- Beratung bei der Planung, Beschaffung, Vor- und Endabnahme
- Systeme einführen, anwenden und optimieren
- Entscheidung/Veranlassung von Reparaturen und Wartungsarbeiten

Beratung und Planung

- Mitarbeit bei der Erstellung und laufenden Optimierung von Arbeitsabläufen und arbeitswirtschaftlichen Untersuchungen und Veranlassung von Änderungen
- Relevante Kostenfaktoren erkennen und im positiven Sinne beeinflussen
- Projektbezogene Abstimmung mit den betreffenden Fachstellen
- Auseinandersetzen mit Zielen und Ableiten von Aufgabenstellungen
- Erstellung, Beschaffung und Weitergabe von Planungsdaten
- Mitarbeiter und Teams und Fertigungsprozeß unterstützen, insbesondere bei auftretenden Problemen
- Prüfung der Durchführbarkeit in bezug auf Technik, Organisation, Personal und Termin
- Fachfragen lösen



Kostenplanung/ Kostenüber- wachung

- Mitwirkung bei der Kostenplanung des Zuständigkeitsbereiches. Verantwortung und Überwachung der Kosten, z.B. BAB
- Kostentransparenz herstellen und bei den Mitarbeitern kostenbewußtes Handeln fördern
- Planung, Bewertung und Überwachung von internen und externen Dienstleistungen.
- Überwachung der korrekten Verrechnung

Betriebsaus- bringung

- Anhand aktueller Kennzahlen Leistung und Produktivität der Verantwortungsbereiche planen und überwachen, z.B. Termine, Stückzahlen, Durchlaufzeiten etc.
- Optimieren von Stillstandszeiten, Fehlzeiten, Rüstzeiten und anderen Verlustzeiten
- Auftragsabwicklung hinsichtlich Arbeitsausführung, Arbeitsintensität, Arbeitswirksamkeit und Arbeitsergebnissen planen, beurteilen und optimieren

Qualitäts- sicherung

- Verantwortlich für die Q-Sicherung innerhalb des gesamten Verantwortungsbereiches
- Einhaltung von Q-Zielen sicherstellen
- Q-Berichte, Audits, Prüfprotokolle auswerten und Maßnahmen vereinbaren.
- Pflege, Aktualisierung der Infowand
- Überwachung von Leistungen gemäß Werk- und Lieferverträgen
- Sicherstellung der Verwendung der vorgeschriebenen Fertigungsunterlagen und gegebenenfalls Veranlassung von Änderungen, z.B. bei Arbeitsplänen, Stücklisten, Zeichnungen, Bauabweichungen



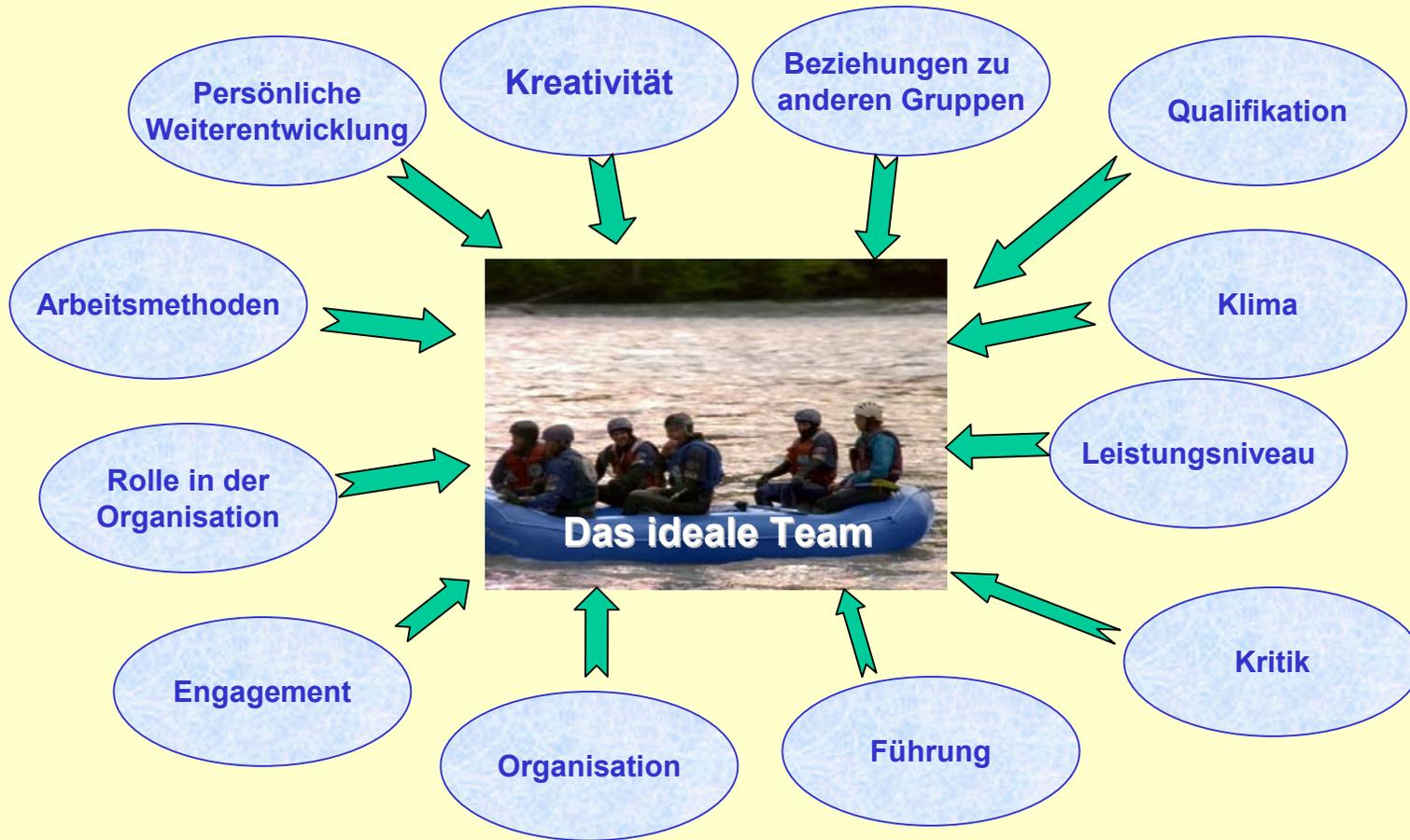
Betriebsmittel

- Aufzeigen von Schwachstellen an Maschinen, Anlagen und Betriebsmitteln und Fehlerquellen beseitigen
- Betriebsmittel und -einrichtungen auf Funktion, Ergonomie und Sicherheit gemäß UVV überprüfen
- Wirtschaftliche Nutzung der Produktionsmittel sicherstellen
- Fachgerechte Handhabung von Werkzeugen, Betriebs- und Prüfmitteln sicherstellen

Gesetze und Verordnungen

- Sicherstellung der Einhaltung relevanter Gesetze, Verordnungen, einschlägige Arbeitsgesetze, Arbeitszeitrecht,
- Tarifregelungen, Betriebsverfassungsgesetz, Betriebsvereinbarungen, Richtlinien, Verträge etc.
- Verbesserung der Arbeitssicherheit gemäß UVV





Persönliche Weiterentwicklung

Die Mitglieder suchen bewußt neue Erfahrungen - und stellen ihre ganze Persönlichkeit in den Dienst der Gruppe



und die Anforderungen an den Meister:

- neue Aufgaben geben, in Projekte einbinden
- Zielvereinbarungen abschließen (vgl. Charts Zielvereinbarung)
- Hospitanzen ermöglichen, evtl. Austausch mit anderen Werken
- Schulungen, Seminare gezielt planen
- gemeinsame Veranstaltungen (Betriebsfest, Weihnachtsfeier usw.)
- individuelle Qualifikation organisieren
- sich selbst qualifizieren (persönliche Entwicklung)
- seine Erfahrungen und sein Wissen in den Dienst der Gruppe stellen
- Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, coachen
- Fordern (Zielvereinbarungen) und Fördern (Qualifikationsmatrix)
- Mitarbeit in Arbeitskreisen
- Denken zu gesamtbetrieblichen Nutzen erhöhen
- Qualifizierungsprofile erstellen
- gezielte Förderung zukommen lassen
- Perspektiven aufzeigen



Kreativität

Die Gruppe hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu kreieren, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen oder außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.



und die Anforderungen an den Meister

- alle Ideen aufnehmen
- Experimentieren lassen
- Ziel nicht aus den Augen verlieren
- Freiräume ermöglichen für Umsetzungen
- Handlungsspielräume einräumen
- unterstützen beim Umsetzen von Ideen
- Werkzeuge, Budget zur Verfügung stellen
- Informationen bereitstellen, geben
- Für schnelle Umsetzung sorgen
- Auf Realisierbarkeit prüfen und Entscheidungen einsichtig begründen
- Kreativität zulassen, trotz Bedenken
- Kompetenzrahmen einräumen
- gute Ideen sofort honorieren und umsetzen
- selbständiges Arbeiten fördern
- Querdenken zulassen
- Ideen schnell und unbürokratisch prämiieren
- selbst Ideenanstöße geben
- Meinungs-austausch zwischen Gruppen organisieren
- Chancen zur Wissenserwerb (Messebesuch usw.)
- Rückendeckung geben, wenn sich Bedenken-träger melden



Beziehungen zu anderen Gruppen

Die Gruppe hat systematisch mit anderen Gruppen Beziehungen aufgebaut; damit hat sie sich offene persönliche Kontakte erschlossen. Die Gruppe pflegt regelmäßige Kontakte und stimmt sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von oben festgesetzten Prioritäten ab.



und die Anforderungen an den Meister

- sich zurückhalten, Kommunikation zulassen
- Selbständigkeit gewähren
- Kommunikationsfähigkeit fördern
- Zwischenziele abfragen
- Hilfestellung bei Bedarf
- ‚Kochtopfdenken‘ abschaffen
- sich zurücknehmen
- Weitblick ermöglichen
- unterstützend mitwirken
- Zusammenarbeit und Austausch fördern
- bereichsübergreifendes Denken fördern
- regelmäßige Gesprächsrunden zwischen den Gruppen einrichten
- Zeit zur Verfügung stellen



Qualifikation

Die Mitglieder sind für ihre Arbeit qualifiziert und können ihre Qualifikationen so in die Gruppe einbringen, daß eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.



und die Anforderungen des Meisters:

- Hospitanz, Austausch in andere Bereiche arrangieren
- geeignete Weiterbildungsmaßnahmen anbieten
- Mitarbeiter motivieren durch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten
- Qualifikationsmatrix erstellen und Qualifikation darüber steuern
- langfristige Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- Qualifikation, Talent und Persönlichkeit fördern
- Förderung der fachlichen Kompetenz
- seinen Neigungen, Fähigkeiten und Erfahrungen entsprechend einsetzen
- Förderung der Methodenkompetenz
- Qualifikationsstand und -möglichkeiten des Mitarbeiters feststellen
- zukunfts- und bedarfsorientiert schulen
- Fordern, Fördern, Anerkennen
- Handlungsfreiheit geben
- Ansprechbar und Partner der Gruppen sein
- Fähigkeiten erkennen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, fördern



Klima

In der Gruppe herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohl fühlen; sie können offen und direkt miteinander verkehren und sie sind bereit, sich auch auf Risiken einzulassen.



und die Anforderungen an den Meister:

- Vorbildfunktion ausüben und auf Einhaltung achten
- Wissen zur Unternehmung fördern
- Toleranter Umgang mit Fehlern
- Lob / Tadel offen aussprechen
- Fairneß und Ehrlichkeit im Umgang miteinander
- angenehme Arbeitsumgebung schaffen (lassen)
- Gespräche (Jahresgespräche, Rückkehrgespräche)
- kooperativer Führungsstil
- Offenheit und Ehrlichkeit, konstruktive Kritik fördern
- Offen sein für neue Ideen
- Flagge/Präsenz zeigen
- Kreativität und Eigeninitiative fördern
- Vorbild sein, gutes Klima pflegen, konstant sein
- Beobachten, ohne sofort einzugreifen
- auch Ungewöhnliches zulassen
- Erkennen lassen, wo die Grenzen liegen
- Vertrauen in die Mitarbeiter haben
- gegenseitige Akzeptanz
- eigene Schwächen akzeptieren und eingestehen



Leistungsniveau

Die Gruppe kennt ihre Ziele und hält sie für erstrebenswert. Sie kosten zwar Anstrengungen, sind aber erreichbar. Die Mitglieder setzen ihre Kräfte hauptsächlich dafür ein, Resultate zu erzielen und sie halten häufig kritische Rückblicke, um zu sehen, wo Verbesserungen anzubringen sind.



und die Anforderungen an den Meister

- realistische Ziele vereinbaren
- Förderung von Selbständigkeit und Verantwortung
- flexible Arbeitszeit einführen
- Unternehmensziele transparent darstellen
- Unterstützung anbieten
- Leistung muß sich lohnen (einsetzen)
- Ziele vereinbaren und Zielerreichung unterstützen
- Leistungsabforderung durch mehr Verantwortung
- Leistungsabforderung durch finanziellen Anreiz
- Informieren, Ziele festlegen, Ziele aushandeln
- Die Gruppe unterstützen und fördern
- konstruktive Kritik üben, Fehler aufdecken
- Anerkennen (Lob und Tadel)
- zur Leistung motivieren
- hinterfragen, ob Verbesserungen möglich sind
- Beratend den Mitarbeiter zur Zielerreichung unterstützen



Kritik

Bei der Besprechung ihrer Fehler und Schwächen verzichten die Mitglieder auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können.



und die Anforderungen an den Meister

- Immer Gruppengespräche führen, auch für Einzel- (Individual)probleme
- Wir-Gefühl fördern (gemeinsame Aktionen)
- Allgemeine Formulierungen wählen
- Selbst Kritikfähig sein, und auch dann bereit sein, entgegen der eigenen Meinung Veränderungen zuzulassen
- sachliche Kritik, nicht persönliche Kritik üben
- Maßnahmen zur Beseitigung von Fehler und Schwächen ergreifen
- Durch geeignete Maßnahmen Motivieren
- aus Fehlern lernen
- Sachlichkeit ausüben
- offen für Veränderungen sein
- Emotionen nach ‚unten‘ bringen/in die Bahn bringen
- Beobachten, Zusammenhänge erkennen
- Hintergründe verstehen
- nicht auf Aussagen hören/Wahrheitsgehalt prüfen
- keinen Mitarbeiter persönlich verantwortlich machen
- Offenheit und Ehrlichkeit vorleben und fördern
- Keine Schuldzuweisungen (Probleme bearbeiten und Hilfe geben)



Führung

Der Gruppenleiter hat das Talent und die Bereitschaft, mit seiner Gruppe eng zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen. Er betrachtet die Führung der Gruppe als eine kollektive Aufgabe. Nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch jedes einzelne Mitglied hat die Chance, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und Talent gefragt sind.



und die Anforderungen an den Meister



- Durch geeignete Maßnahmen Motivieren
- Teil-Verantwortung mit Kompetenzen übertragen
- Coachfunktionen ausüben
- Informationsfluß in die/aus der Gruppe sichern
- Partner/Vertrauensperson sein
- Macht abgeben, teilen (delegieren können)
- Fähigkeiten fordern und in Anspruch nehmen
- Gruppenziele in lösbar Abschnitte definieren
- Beobachtung der Gruppe (nur im Notfall eingreifen)
- Projektleitung innerhalb der Gruppe vergeben
- Schulungsbedarf feststellen und organisieren
- soziale Kompetenz fördern
- Delegation von verantwortungsvollen Aufgaben

Organisation

Klar definierte Rollen, guter Informationsfluß und verwaltungstechnischer Rückhalt sind wesentliche Stützen einer Gruppe.



und die Anforderungen an den Meister

- Rollenverteilung auf Qualifikationen muß klar verteilt sein
- sinnvolle Job-Rotation muß organisiert sein
- transparente Darstellung der Arbeitsaufgaben
- Motivation zum Einbringen freier Kapazitäten fördern
- selbständiges Handeln fördern
- Verantwortung übertragen
- ausgleichende Haltung, um Störungen zu vermeiden
- Besprechungen regelmäßig durchführen (kurz und präzise)
- Definierte Plätze für Anweisungen und Infos bereitstellen
- Definierte Personen für Anweisungen und Infos bereitstellen
- Infos an **alle** weitergeben
- Info-Fluß ständig überprüfen
- Infos klar und einfach formulieren/darstellen
- Team muß Rollen verteilen, der Meister muß Freiheiten geben und dabei unterstützen
- Das angestrebte Ergebnis muß erreichbar sein und erreicht werden
- Freiräume für Schulung und Weiterbildung
- Medienversorgung sicherstellen
- Spielregeln vereinbaren und deren Einhaltung sichern
- Kommunikationsmöglichkeiten schaffen



Engagement

Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Absichten der Gruppe und sind gewillt, ihre Kräfte in den Aufbau der Gruppe zu investieren und die anderen Mitglieder zu unterstützen. Auch außerhalb der Gruppe fühlen sie sich miteinander verbunden und wissen, die Interessen ihrer Gruppe zu vertreten.



und die Anforderungen an den Meister

- Vorbildfunktion beachten und leben
- (Teil-)Verantwortung übertragen
- mehr Entscheidungsfreiheit geben
- Fairness zeigen
- Lob und Anerkennung aussprechen
- Fördern von sozialer Kompetenz
- Fördern des ‚Wir-Gefühls‘
- Bedeutung des Einzelnen für die Gruppe betonen
- Ziele deutlich machen
- Erreichtes für alle Visualisieren (Teamwand)
- Unterstützung und Hilfe anbieten
- auch einmal gemeinsam (außerbetrieblich) feiern
- Gruppe sichtbar nach außen vertreten
- hinter der Gruppe stehen bei Problemen mit Vorgesetzten
- gemeinsame Ziele stecken
- selbständige Gruppenbildung fördern
- Anreize schaffen (z.B. Prämie)
- Schulung (Teamfindung) ermöglichen
- Interessen der Gruppe prüfen und ggf. unterstützen
- Offenheit zeigen
- Perspektiven und weiterführende Qualifikation aufzeigen



Rolle in der Organisation

Die Gruppe ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Aufgabe innerhalb der Gesamtorganisation.



und die Anforderungen an den Meister

- Informationen zu Schnittstellen geben
- Versorgung mit Kennzahlen sicherstellen
- Aufgabe klar definieren und verteilen
- Koordination von Zielen mit andern Gruppen (des eigenen Bereiches)
- Wichtigkeit der Aufgabe herausstellen
- regelmäßige Information über den Ist-Stand geben
- Voraussetzungen schaffen durch Schulung
- Wir-Gefühl stärken, Leistungsanreiz, Ziele formulieren
- Zusammenspiel beachten/vermitteln
- Info-Fluss sicherstellen
- Ziel verfolgen
- Ergebnisorientiert führen
- Störungen erkennen und gemeinsam beseitigen
- Überwachung der Ziele mit der Gruppe zusammen durchführen
- Über die Ziele informieren
- öfters über aktuellen Stand informieren



Arbeitsmethoden

Die Gruppe hat praktische, systematische und effektive Wege gefunden, um die Probleme gemeinsam zu meistern.

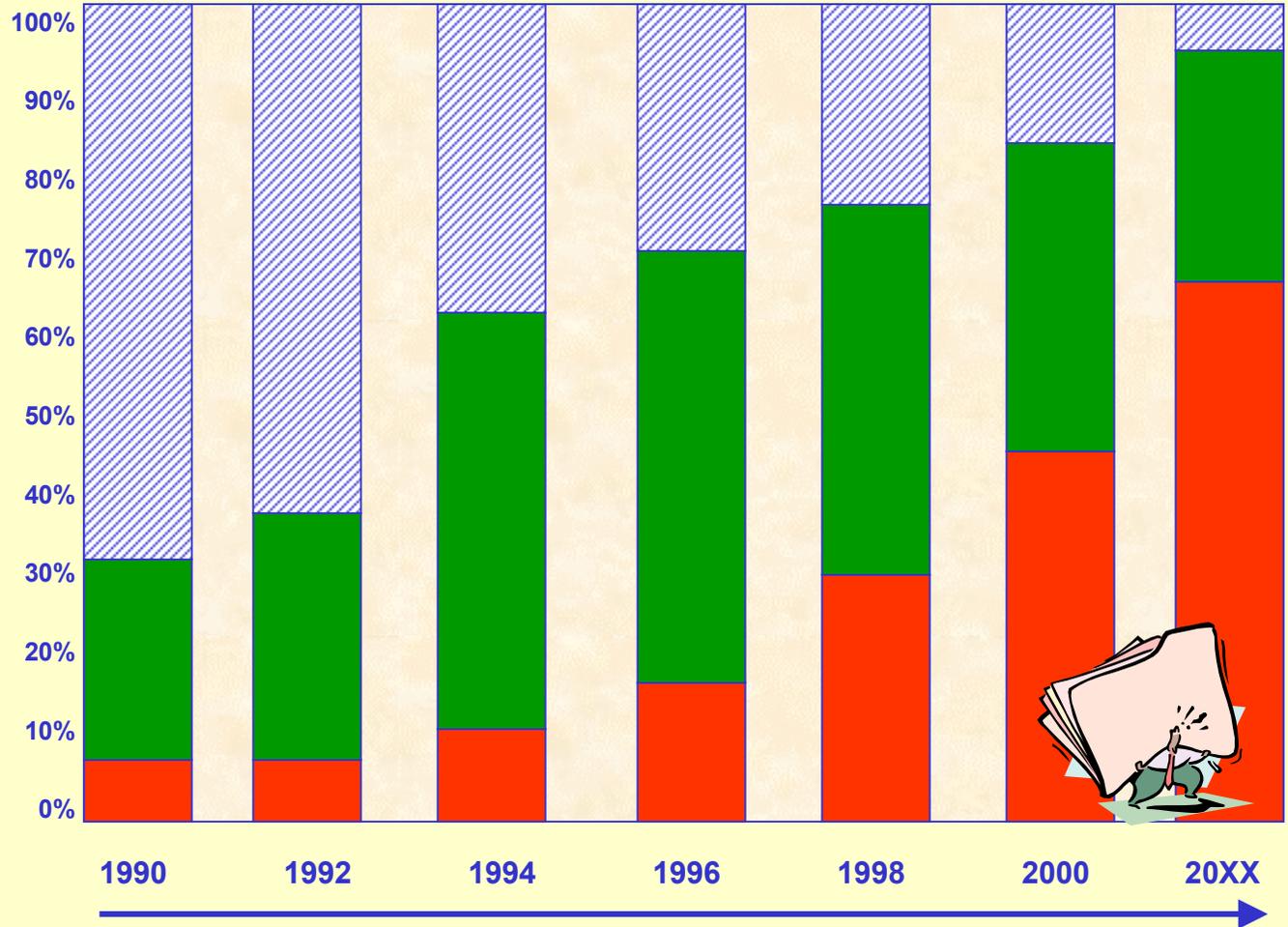


und die Anforderungen an den Meister

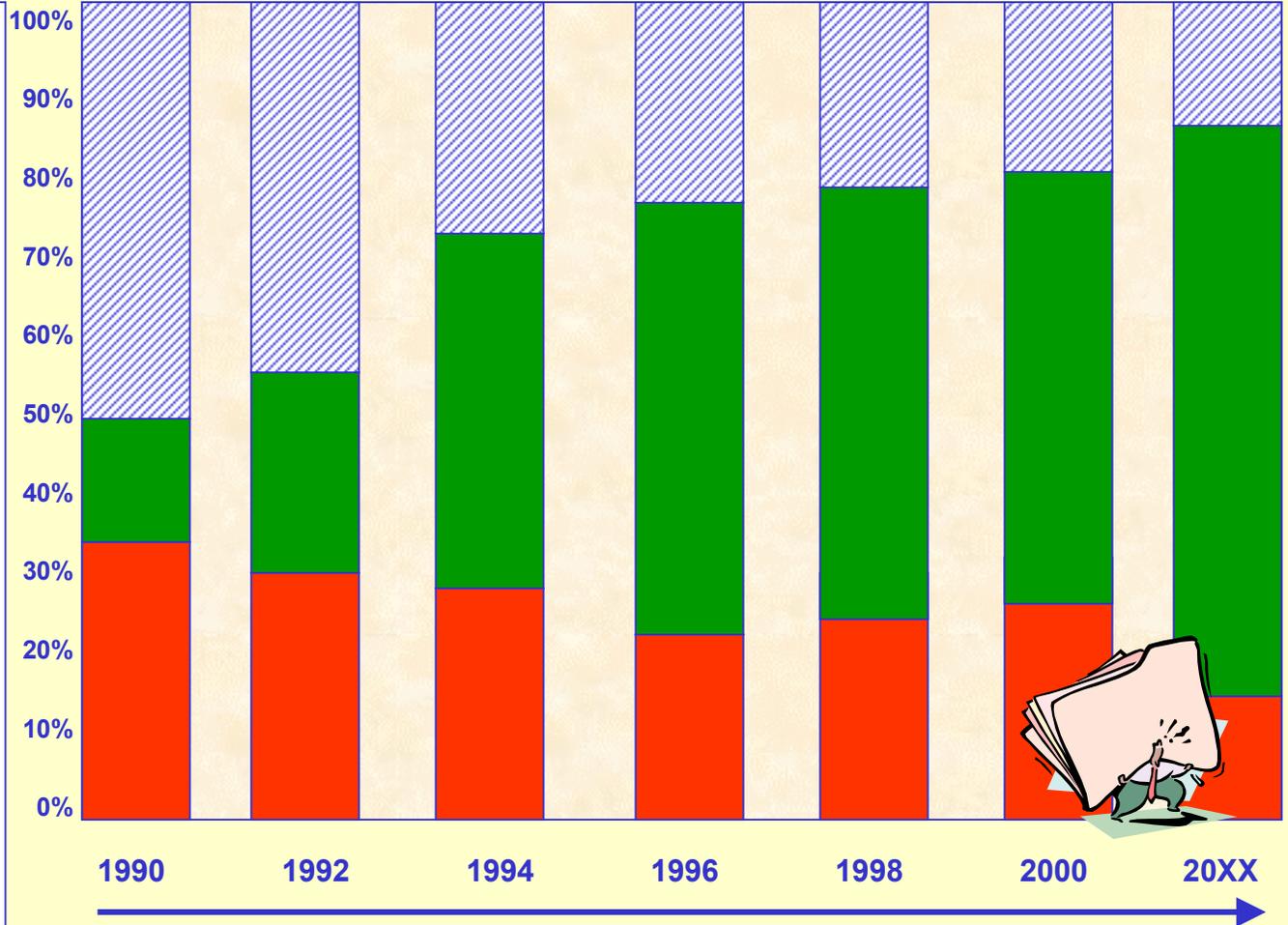
- Bewußtsein schaffen für ‚Miteinander nicht Gegeneinander‘
- Eigeninitiative zulassen und fördern
- begleitende Funktion ausüben
- unterstützende Funktion ausüben
- sich weiterentwickeln lassen
- hinschauen, selbst lernen
- Probleme gemeinsam lösen
- Erfahrungsaustausch organisieren
- Bereichsübergreifende Teams bilden
- Versuche zulassen
- Problemlösungen dokumentieren und transparent machen
- Selbst Kritikfähig sein, und auch dann bereit sein, entgegen der eigenen Meinung Veränderungen zuzulassen
- Neue Ideen zulassen
- Freiheiten zum Ausprobieren lassen



- Meisterbereich**
- Arbeitsverteiler
 - Antreiber
 - Überwacher
 - Organisator
 - „Teilebeschleuniger“
 - etc.
- Gruppenbereich**
- Verantwortlicher
 - Partner/Unterstützer
 - Moderator
 - KVP/BVW-Koordinator
 - etc.
- Prozessbereich**
- Prozesseigener
 - Prozesscontroller
 - Coach
 - Teammitglied
 - etc.



- Organisation**
 - Feinplanung/Steuerung
 - Urlaubsplanung
 - Umsetzung
 - Personaleinsatzplanung
 - Aufgabenverteilung
 - Termineinhaltung
 - etc.
- Mensch**
 - Motivation
 - Mitarbeitergespräche
 - Zielvereinbarungen
 - Mitarbeiterführung
 - Fordern und Fördern
 - Moderation
 - etc.
- Maschinen**
 - Investitionen
 - Einarbeitung
 - Überwachung Zustand
 - Nutzungszeiten
 - etc.

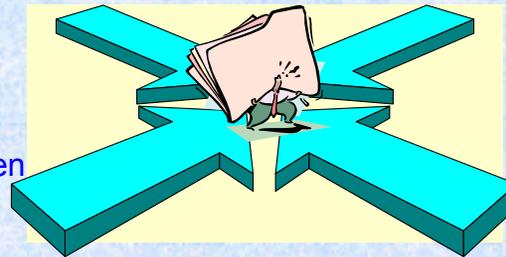


Forderungen des Managements

- Produktivitätsziele erreichen
- Kostenziele erreichen
- Gruppenentwicklung begleiten
- Prozessentwicklung sichern
- Zielvereinbarung treffen
- Ständige Verbesserung durchführen
- Für Transparenz der Kennzahlen sorgen
- Rationalisierungen planen
- Mitarbeiterführung praktizieren
- Mitarbeiterzufriedenheit sichern
- Fördern von Mitarbeitern
- Delegieren von Aufgaben
- usw.

Forderungen aus den indirekten Bereichen

- Pünktliche Lieferung
- Beratung der liefernden Bereiche
- Kapazitätsprobleme aus Vertriebszusagen
- Qualitätsprobleme aufgrund Einkaufspolitik
- Forderungen aus dem Änderungsmanagement
- Auftragsverschiebungen (Eilt!!)
- usw.



Forderungen des Betriebsrates

- Lohngerechtigkeit richtig bewerten
- Leistungsdruck reduzieren
- Integration in die Gruppe fördern
- Handlungsräume zulassen
- Partnerschaftliche Zielvereinbarungen
- Gleichartige Behandlung der Gruppe
- usw.

Mitarbeiterforderungen

- Gruppeninteressen nach ‚oben‘ vertreten
- Mehr Eigenständigkeit zulassen
- Impulse geben
- Abschirmen gegen ständige Anforderungen
- Für Lohngerechtigkeit sorgen
- Schnittstellenprobleme lösen
- Kennzahleninformation und -kommunikation
- usw.

- Der Meister muß zukünftig mehr führen statt leiten
- Verlangt wird mehr kooperative, situative Führung
- Die soziale Kompetenz wird wichtiger (fachliche Kompetenz muß weitergeführt werden)
- Das Verhältnis Chef-Mitarbeiter ist ein Geben und Nehmen
- Der Bedarf an Weiterbildung erhöht sich
- Teilweise werden Entscheidungen delegiert (Meister muß Entscheidungen der Gruppe mittragen/mitentscheiden lassen)
- Abgeben von (Verantwortung) Aufgaben
- Der Meister muß ständig daran arbeiten, überflüssig zu werden (um frei zu werden, für neue Aufgaben)
- Verantwortung in der Projektarbeit wird zunehmen
- Führung mit und über Ziele
- Verstärkte Information und Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Meister als Mittler zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter
- Die Einbindung nach oben muß sich verstärken
- Der Meister wird stärker in die Rolle des Coach, Konfliktlöser wachsen
- Schnittstellen-Manager
- Der Meister sorgt für Selbstkontrollmechanismen
- Verantwortung für Termine, Qualität, Arbeitssicherheit, Kosten etc.



- Befindlichkeiten: Ängste, Befürchtungen über die eigene Zukunft
- Kompetenzen nicht klar umrissen (fehlende Vision, klare Linie in den Unternehmen)
- Unsicherheiten: Was darf die Gruppe/Team entscheiden? (Unklare Kompetenzen)
- Problem: Einbindung der älteren Mitarbeiter/der Spezialisten in Teamstrukturen
- Unsicherheit: Konflikte lösen in der Gruppe (die eigene Rolle ist unklar)
- Eigenverantwortlichkeit erhöhen (selbst und der Gruppe), aber wie?
- Dauerbrenner: Den Egoismus (Personen und Bereiche) reduzieren (auf allen Ebenen)
- Der Meister als Personalentwickler/Trainer (Kompetenzen!)
- Fördern durch Fordern mit welchen Instrumenten?
- Was motiviert die Mitarbeiter in der Gruppe und wie kann der Meister dies zur Motivation nutzen?
- Der Meister als Beobachter sozialer Aspekte (und wie damit umgehen?)
- Der Meister als Projektmanager (Verlust an Prozesskompetenz?)
- Der Meister als ‚Kulturträger‘ und -entwickler (mit welchen Kompetenzen?)



- Wir beherrschen die betrieblichen Fertigungsabläufe in unserem Bereich
- Personaleinsatzplanung ist unser tägliches Geschäft
- Wir führen Mitarbeiter-Gespräche, beurteilen, motivieren und fördern
- Wir pushen das betriebliche Vorschlagswesen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und fördern die Ideenfindung und -umsetzung
- Wir führen Krankenrückkehrgespräche, senken die Fehlzeiten und beeinflussen das Betriebsklima positiv
- Wir sind realitätsnah, direkt im Prozess, kennen unsere Abläufe und Organisation und wissen, was machbar ist
- Wir sind es gewohnt, schnell auf (nötige und unnötige) Veränderungen zu reagieren
- Improvisieren ist unsere Leidenschaft (weniger wäre besser!)
- Wir sind fachlich gut, obwohl wir fachlich immer weniger gefragt werden, aber Bescheid wissen, wenn es darauf ankommt
- Wir schaffen es immer, (fast) alle zu motivieren zusätzliche Leistungen zu erbringen
- Unsere Einsatzbereitschaft ist groß, wir Meister haben den niedrigsten Krankenstand
- Wir verstehen etwas von unserem Umfeld und haben ein langjähriges Unternehmensverständnis
- Wir sind multikulturell und führen Personal unterschiedlicher Nationalität und Mentalität
- Wir verstehen die Sprache der Mitarbeiter und haben Verständnis (fast) jeder Art
- Wir machen „erdige“ und keine „Lehrbuch“-Führung, wir haben „breite Schultern“, sind belastbar und loyal
- Wir können auch einmal auf den Tisch hauen (hört uns einer?)
- Wir sind geduldig und können mit unserer „Sandwich-Position“ umgehen
- Wir tun etwas für unsere eigene Weiterbildung (und möchten gerne mehr tun)
- Wir sind offen.....

Trotzdem brauchen wir.....

- Stärkere Einbindung in Investitionsentscheidungen
- Ständige Informationen über neue Technologien, Maschinenkonzepte, Bearbeitungsverfahren, Werkstoffe etc.
- Training zum Umgang mit Emotionen
- Eigene Persönlichkeit weiter entwickeln (Selbstmanagement, Umgang mit Zeit, Informationen etc.)
- „Öfters über den Tellerrand blicken“, z.B. durch Firmenbesuche, Teilnahme an Arbeitsgemeinschaften etc.
- Kritikfähiger werden, nach oben, nach unten, sich selbst gegenüber
- das fachliche Wissen ständig weiter entwickeln können
- Methodisch besser werden (Moderation, Rhetorik, Präsentationstechnik, EDV, BWL...)
- Noch stärker in die Entwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen einbezogen werden
- Lernen, wie man Konflikte besser in den Griff bekommt, Techniken, um Probleme effizient und effektiv zu lösen
- Sprachen und Kulturen lernen (Globalisierung / multikulturelle Belegschaften)
- Noch stärker arbeitsrechtliche Entwicklungen kennen lernen
- Bessere Medienkenntnisse (Intranet, Internet, Laptop-Präsentation, Umgang mit Metaplan etc.)
- Generell: frühzeitige und umfassende Vorbereitung auf Veränderungen von Abläufen, Aufgaben und Anforderungen vom eigenen Bereich bis zum gesamten Unternehmen
- usw.



Wie müssen sich die Vorgesetzten der Meister verändern, um den Meistern die Chance zur Veränderung zu geben?

- Mehr Rückendeckung von oben (bei Problemen mit vorgelagerten Bereichen etc.)
- Wertschätzung und Anerkennung aussprechen
- Ein gemeinsames Ziel (Vision) definieren und gemeinsam dahinterstehen
- Teamfähige Verhaltensweisen müssen erarbeitet werden (Wir-Verhalten)
- Führungsleitlinien gemeinsam erstellen, leben und anpassen
- Informationsweitergabe bzw. Regelkreis muß stimmen (Installation einer Regelkreis-kommunikation, Regelbesprechungen)
- Aufgaben und Kompetenzen abgeben und weitere erhalten
- Teamarbeit muß funktionieren (Identifikation mit der Teamarbeit durch das Management)
- Spielräume zulassen (abgestimmt - Fehler sind erlaubt, Experimente sind zulässig)
- Lernen, nicht mehr im ,Alleingang' zu entscheiden, sondern die Meister einbeziehen
- Klare erreichbare Zielvereinbarungen treffen, abarbeiten und begleiten
- Geduld aufbringen, um Ziele zu erreichen (Schritt für Schritt), den Druck wegnehmen
- Regelmäßige Fördergespräche führen
- Uns fragen und an Entscheidungen mitwirken lassen, bevor wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden
-



- **Stolz auf ihr Unternehmen und ihre Arbeit sein können**
- **Sinnvolle Arbeit tun**
- **Persönlichen und beruflichen Respekt erfahren**
- **Ein ernsthaftes Gefühl der Wertschätzung mitgeteilt bekommen**
- **Autonom agieren und die eigene Arbeit kontrollieren können**
- **Ihren Verstand und ihr Know-how bei der Arbeit anwenden können**
- **Lernen und sich bei der Arbeit weiterentwickeln können**
- **Ein Gefühl der Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit haben**
- **Flexibilität erfahren, die es erlaubt, leben und Arbeiten in Balance zu halten**
- **Eigenen Input bringen und Einfluss auf Entscheidungen haben**

Höre nie auf anzufangen und nie an aufzuhören!

