



Im Seminar lernen die Schichtkoordinatoren unter anderem, wie sie sich in Konfliktsituationen als Führungskraft richtig verhalten.

Für mehr Führungskompetenz an der Basis sorgen

Gute Führung gewerblicher Mitarbeiter ist für Produktionsbetriebe ein zentraler Erfolgsfaktor. Ein Qualitätsflachstahl-Hersteller hat dies erkannt und sich dazu entschlossen, seine Schichtkoordinatoren in einem speziellen Programm fit für ihre Führungsaufgabe im Werk zu machen.

MARCUS MOGK UND FRANK MÜLLER

„In Führung gehen“ sollen Vorgesetzte aller Hierarchiestufen der Thyssen-Krupp Steel Europe AG in Duisburg. Unter diesem Motto rollt der Hersteller seit Herbst 2011 unternehmensweit ein Qualifizierungsprogramm für seine gesamte Führungskaskade aus. Damit reagiert der Vorstand auf die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung, in der beispielsweise Frust über häufige Führungswechsel oder unzureichend erklärte organisatorische Veränderungen zum Ausdruck kommt. Als Konsequenz will die Unternehmensleitung Vorgesetzte aller Ebenen

Marcus Mogk ist Teamleiter im Seminarzentrum für Wissensmanagement der Thyssen-Krupp Steel Europe AG in 47161 Duisburg; Frank Müller ist Projektleiter Training and Consulting der Festo Didactic GmbH & Co. KG in 73770 Denkendorf, Tel. (07 11) 34 67-12 17, frml@de.festo.com

dazu anhalten, stärker eigenverantwortlich zu handeln und die Belange der Mitarbeiter besser aufzunehmen. „In Führung gehen“ bedeutet auch, Informationsstrukturen sowie Feedback-Kultur zu verbessern und die Mitarbeiter stärker einzubinden.

Veränderungsprozess startet bei den Schichtkoordinatoren

Den Veränderungsprozess startet das Unternehmen dort, wo es am meisten Potenzial und Nachholbedarf an Führungskompetenz sieht: bei den Schichtkoordinatoren (Schiko). Sie halten die Produktion rund um die Uhr am Laufen, ihr Führungsstil und ihr Kommunikationsverhalten wirken unmittelbar auf die rund 11.000 operativen Mitarbeiter. Die Schiko-Ebene entstand 2002 im Zuge der Teamorganisation. Damals ent-

schied sich das Unternehmen für flache Hierarchien. Mitarbeiter bestimmter Teambereiche in der Produktion wurden mit Kollegen aus der Instandhaltung zusammengefasst und unter die disziplinarische Leitung eines Schiko gestellt. So entstanden Führungsspannen von bis zu 50 Mitarbeitern, die Führungsaufgaben müssen von den Beteiligten teilweise on top zum Tagesgeschäft erfüllt werden. Knapp die Hälfte der Schiko sind Industriemeister, die anderen wurden als Vorarbeiter mit Facharbeiterausbildung – ohne tieferes Wissen zum Thema Führung – in die Aufgabe hinein befördert. Kenntnisse in Produktion und Instandhaltung sind von den Akteuren gleichermaßen gefragt. Waren vor der Umorganisation noch viele Ingenieure disziplinarisch verantwortlich, teilweise sogar als Betriebsleiter, arbeiten

Schiko das Bildungskonzept vor und formulierten Anforderungen und Führungsgrundsätze. Ab Herbst 2011 führte ein Trainerteam von Festo Training and Consulting aus Denkendorf die Qualifizierung an den fünf Standorten in Nordrhein-Westfalen durch. Diese besteht aus einem zweitägigen Training, einem Rückkopplungstag sowie einer Praxisaufgabe. Vermittelt werden definierte Führungskompetenzen sowie einheitlich im Unternehmen geltende Führungsgrundsätze. Verpflichtende Gespräche zwischen Schiko und deren Teamleitern begleiten die Maßnahme. Gearbeitet wird in Gruppen zu je 16 Teilnehmern mit zwei Führungskräftetrainern, mindestens einer davon bringt fundiertes Produktionswissen mit. Laut Konzept setzen sich die Schiko im Seminar zunächst mit den Rollenerwartungen und daraus resultierenden Anforderungen auseinander. Zudem geht es um das richtige Verhalten als Führungskraft in Konfliktsituationen. Schnell wird jedoch klar: Das Interesse an Input und die Bereitschaft der Schiko, am eigenen Führungsverhalten zu arbeiten, sind begrenzt.

Schichtkoordinatoren bekommen Vier-Rollen-Modell an die Hand

Wichtiger ist es den Teilnehmern, über jene Probleme zu sprechen, die sie als Haupthindernisse ihres beruflichen Alltags sehen, insbesondere (zu) häufige Produktionsstillstände, schwierige oder leistungsgewandelte Mitarbeiter oder unzureichende Kommunikation mit ihren Vorgesetzten. Statt Wissen zu vermitteln, sind die Trainer als Moderatoren gefordert. Sie geben den Schiko ein Vier-Rollen-Modell an die Hand: Wann ist

diese heute als fachverantwortliche Experten des Teams neben beziehungsweise zwischen den Führungsebenen. Bei Anlagenstörungen etwa treffen sie tagsüber Entscheidungen, welche die Schiko von Spät- und Nachtschicht gegenüber ihren Werkern mittragen müssen.

Startpunkt von „In Führung gehen“ war eine Großgruppenveranstaltung im September 2011. Dabei stellten Vorstände sowie Vertreter der Personalentwicklung den 780

Übersicht

Um was es bei dem Programm geht

- ▶ Entwicklung eines Rollenmodells „Schichtkoordinator als Führungskraft“;
- ▶ Veranstaltung mit allen Schichtkoordinatoren und einem Bekenntnis des Vorstands zur „guten Führung“ als Auftakt aller weiteren Maßnahmen;
- ▶ Seminare und Workshops zur Auseinandersetzung mit dem Rollenmodell;
- ▶ Bündelung der Ergebnisse und Maßnahmen zur Fortsetzung und Vertiefung;
- ▶ Verankerung der Schichtkoordinatoren als Führungskräfte in der Wahrnehmung anderer Führungskräfte.

eine Führungskraft ein guter Entscheider, wann ein guter Organisator oder Trainer und wann Vorbild für die Mannschaft? Was gehört dazu und wie zeigt es sich im täglichen Handeln? Die Teilnehmer schätzen sich und andere ein, inwieweit es gelingt, jeder der vier Rollen gleichermaßen gerecht zu werden.

Im nächsten Schritt bearbeiten die Schiko mit der Score-Methode in Gruppen herausfordernde Alltagssituationen und entwickeln Vorgehensweisen. Ihre Lösungen stellen sie ihrem Vorgesetzten auf der übernächsten Führungsebene sowie Vertretern der Personalabteilung vor. Die Diskussionsrunden verlaufen mal sachlich, mal emotional. Neben der Zusicherung, einen Teil der Themen

in andere Gremien mitzunehmen, fordern die Gesprächspartner von den Schiko Eigenverantwortung: Mit dem Auftrag, ein eigenes brennendes Thema mit Score zu beschreiben und eine Lösung voranzutreiben, kehren diese in ihren Alltag zurück. Wieder kommt das Vier-Rollen-Modell ins Spiel: Jeder Schiko soll eine Aufgabe aus seinem am stärksten vernachlässigten Rollensegment bearbeiten und so einen Schritt nach vorne tun. Die individuellen Ergebnisse und Erfahrungen bei der Umsetzung der Praxisaufgabe sind Kernstück des Rückkoppelungstags, der sich rund sechs Wochen später an das Grundlagenstraining anschließt.

„In Führung gehen“ ist ein kraftvolles und sinnstiftendes Motiv

Im Kreis derselben Kollegen, Vorgesetzten und Personalvertreter diskutieren die Teilnehmer unter Moderation der externen Trainer die fördernden oder hemmenden Bedingungen ihrer Projekte sowie den Umgang damit in der betrieblichen Praxis. Dabei zeigt sich: Wo Schiko ihre Entscheidungsspielräume erkennen und nutzen sowie Vorgesetzte stärker in die Pflicht nehmen, findet sichtbare Veränderung statt. Jeder kann mehr erreichen, als er glaubt – wenn er sich traut, über den normalen Arbeitsablauf hinaus initiativ zu werden. Der Austausch unter Kollegen und mit ihren oberen Führungskräften stärkt die Schiko. Vorgesetzte und Personalverantwortliche nehmen (endlich) die Probleme und Vorschläge ihrer Führungsbasis ernst. Die Vorgesetzten machen die Erfahrung, dass ihre Leute trotz teilweise harscher Kritik fest zum Unternehmen stehen und engagiert mitdenken. Im Juli 2012 nehmen



die Schiko erstmals an einer zentralen Führungsveranstaltung in Essen teil. Damit ist „In Führung gehen“ ein kraftvolles und sinnstiftendes Motiv, um Ressourcen optimal einzusetzen und das Unternehmen leistungstärker zu machen. Weitere Hierarchieebenen – Teamleiter, Teamkoordinatoren und Direktoren – folgen und sind bereits dabei, ihre Rolle und Verantwortung als Führungskräfte zu klären. Dabei fließen die von Festo Training and Consulting aufbereiteten Ergebnisse der Schiko-Qualifizierung ein: Was sind Top-Ten-Themen und wie spiegeln sich diese am jeweiligen Standort wider? Seit Frühjahr 2012 finden in den einzelnen Di-

rektionsbereichen Transferworkshops statt. Dabei bewertet die Führungsmannschaft mit Blick auf die Führungsgrundsätze ihre eigenen Kompetenzen und leitet Maßnahmen für gute Führung vor Ort ab. Zur weiteren Entwicklung der Schiko bietet die zentrale Bildungsabteilung rund 20 Fortbildungen an, die sich am Rollenmodell orientieren und entsprechende Kompetenzen vermitteln. Ab Herbst 2012 bekommen die Schiko Gelegenheit, mehrfach im Jahr an ihrem Standort, mit oder ohne Vorgesetzte, heikle Themen zu besprechen. Auch die Fachexperten sind zur Teilnahme an diesen Führungswerkstätten eingeladen.