



Von Konsequenz profitieren alle

Wenn die Stimmung in einem Führungsteam im Keller ist oder Nachlässigkeiten im betrieblichen Alltag auftauchen, wird es Zeit, an der gemeinsamen Vorstellung von Führung zu arbeiten. So geschehen bei Mink, Weltmarktführer in der Faser- und Bürstentechnologie in Göppingen.

Früher hatte ich oft das Gefühl, dass uns ein Mittler zwischen den Hierarchiestufen fehlt“, sagt Elke Stübe, Teamleiterin bei der August Mink KG in Göppingen. Wenn es etwas zu kommunizieren gab, nahmen Informationen zum Teil verschlungene Wege bis sie ihren wahren Adressaten erreichten – nicht selten blieben wichtige Aspekte dabei auf der Strecke. „Wir hatten einfach zu viele Situationen, in denen sich die Verantwortlichen durchwurschtelten“, beschreibt Christian Ott, Leiter Prozess- und Qualitätsoptimierung bei Mink, das Phänomen aus Unternehmenssicht. Heute läuft es anders. „Wir gehen direkt ins Gespräch und haben im Gegensatz zu früher einen Einblick in die Abläufe“, berichtet Teamleiterin Stübe.

Gemeinsames Bild von Führung erarbeiten

Zu viele Einzelfallbetrachtungen, zu wenig Durchsetzungsbereitschaft und vor allem Unklarheit darüber, was Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen erlaubt ist – in genau dieser Gemengelage entstand bei Mink der Wunsch, die interne Kommunikation zu verbessern und mehr Verbindlichkeit ins Tagesgeschäft zu etablieren. Kompakt und während insgesamt nur sechs Beratertagen setzte Mink zusammen mit Festo Didactic Training und Consulting das Programm „Konsequent Führen“ auf, welches Werk- und Teamleiter sowie die Geschäftsleitung zum Thema Führung in Dialog brachte. Es ging darum, ein gemeinsames Bild von Führung zu erarbeiten und dabei die verschiedenen Perspektiven und Begrenzungen zu berücksichtigen.

Das Thema „Konsequenz“ ist ein roter Faden, mit dem man in Organisationen hervorragend sichtbar machen kann, worauf es langfristig bei der täglichen Zusammenarbeit ankommt. „Konsequent“ meint dabei weniger das strenge Durchgreifen bei Verstößen, sondern das Dranbleiben an Themen und das Einhalten von Vereinbarungen beziehungsweise Standards – auch und vor allem seitens der Führungskräfte. Durch das verbindliche Vorleben wird für alle im Betrieb deutlich: „Der tut, was er sagt, und nimmt die Sache und uns gleichermaßen ernst.“ Bei der Steuerung komplexer Organisationen geht es zwar um Konsequenz in der Umsetzung – aber auch um konsequente Delegation und Loslassen. Erst wenn Führungskräfte ihren Handlungsrahmen genau kennen, können sie diesen optimal ausfüllen. So gehen „Sollen und Müssen“ einher mit „Können und Dürfen“ und werden zur Selbstverständlichkeit.

Spielerische Umsetzung ermöglicht Transfer in den Alltag

Nach einem Startworkshop mit rund 25 Beteiligten bot „Konsequent Führen“ in drei halbtägigen Modulen den Teamleitern einen Rahmen, um sich in kleinen Gruppen mit der eigenen Rolle als Führungskraft zu befassen. Auf der Agenda standen Themen wie „Konflikte managen“, „Delegieren und Prioritätensetzung“ sowie „Gesprächsführung in schwierigen Situationen“. Den Transfer in die Praxis förderte die Ausarbeitung alltagsbezogener Projekte, die durch ihre hohe inhaltliche Spannweite bestachen und am Abschlussstag vor den Werksleitern und der

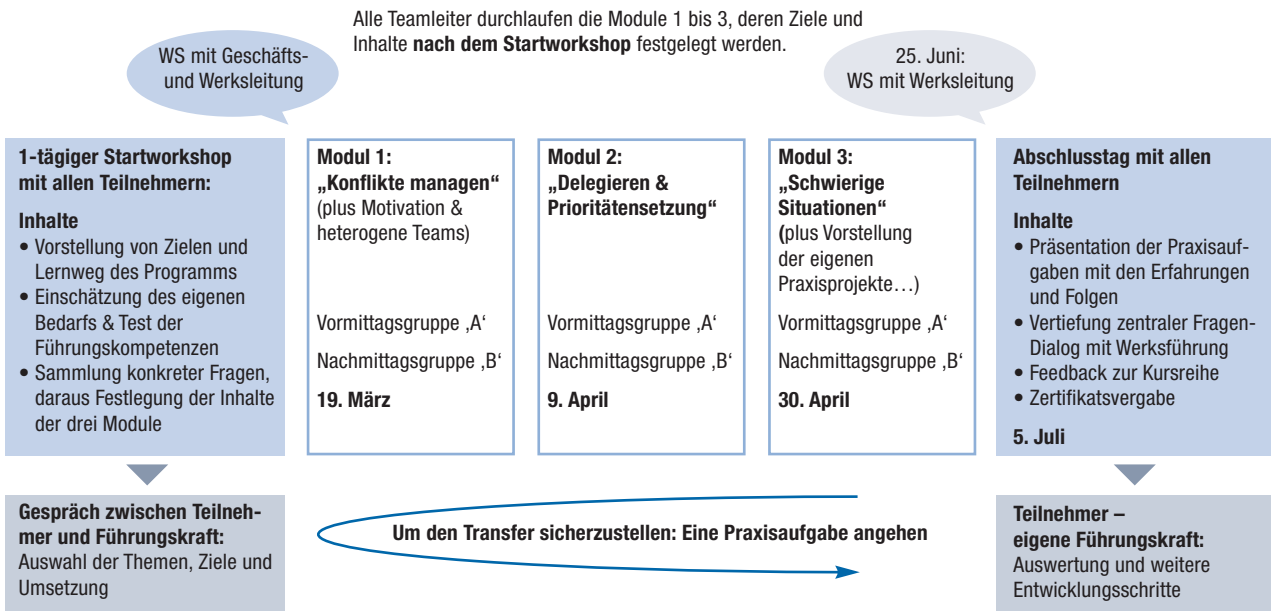
Geschäftsführung präsentiert wurden – mit durchweg positiver Resonanz (siehe auch Abbildung). Noch wichtiger war jedoch die Bereitschaft der Beteiligten, die erarbeiteten Vorschläge konsequent im Alltag umzusetzen. In der Bearbeitung der Praxisprojekte wurde sichtbar, dass die zuvor bemängelte Unschärfe im Verhalten der Teamleiter durchaus als Rollenunsicherheit verstanden werden kann. In diesem Sinn gilt es, Prozesse künftig durchgängig zu regeln, sie auf jeder Führungsstufe zu leben und gemeinsam für deren Einhaltung zu sorgen.

„Mein Verhalten gegenüber Kollegen hat sich durch das gemeinsame Bild von Führung und die offizielle Aussage, dass wir als Führungskräfte unsere Kompetenzen entfalten dürfen, geändert“, sagt Mink-Teamleiter Thomas Persico. Anfangs skeptisch, packte ihn das Programm insbesondere über die integrierten Rollenspiele. „Die fiktiven Situationen wiederholen sich in Variationen in meinem Führungsalltag – die spielerische Umsetzung machte Spaß und war sehr hilfreich.“ Wenn es um die Deeskalation von Konflikten geht, greift Persico heute auf ein reicheres Repertoire zurück: „Ich kenne meine Möglichkeiten und weiß um meinen Handlungsspielraum.“ Wenn er mit seinem Führungsteam am Ende ist, nutzt der Teamleiter sein Netzwerk an Kollegen, das während des Qualifizierungsprogramms gewachsen ist: „Statt unser eigenes Süppchen zu kochen, reden wir miteinander, helfen uns gegenseitig und sorgen dafür, dass Abläufe noch runder sind.“ Regelmäßige Rundgänge und interne Audits unterstützen diese Entwicklung.

Verlauf der Qualifizierung bei Mink Bürsten in 2013

Abbildung

Quelle: Festo Didactic, 2013



Nach einem Startworkshop mit rund 25 Beteiligten bot „Konsequent Führen“ in drei halbtägigen Modulen den Teamleitern einen Rahmen, um sich in kleinen Gruppen mit der eigenen Rolle als Führungskraft zu befassen.

„Unsere Führungskräfte waren meist zu wenig Führungskraft und zu viel Mitarbeiter“, erinnert sich Christian Ott, Leiter Prozess- und Qualitätsoptimierung, an den Ausgangspunkt der Initiative.

Vertraulicher Austausch

Trotz einer geringen Reklamationsquote und einer guten Verlässlichkeit für die Kunden drückten die resultierenden Probleme auf die Stimmung: Besprechungen liefen zäh, Abstimmungen unterlagen hohen Reibungsverlusten und die Bereitschaft zu Mehrarbeit hielt sich in Grenzen. Appelle zu mehr Eigenverantwortung und der Ruf nach klassischen Werten und Tugenden wie Verlässlichkeit, Ordnung oder Pünktlichkeit versandeten oft ungehört. Zugleich stellte sich die Frage, wie weit sich die mittlere Führungsebene tatsächlich optimieren lässt, ohne das Gesamtsystem zu betrachten. „Fordern und Fördern gehen Hand in Hand“, weiß Ott, der auch die interne Akademie verantwortet. Bei Mink bedeutete dies, neben den 17 Teamleitern auch die drei Werksleiter mit in die Maßnah-

me einzubeziehen. „Es braucht eine gute Mischung von vertraulichem Austausch auf einer Hierarchieebene und vertikalen Kontakten über die Stufen hinweg“, ist Qualitätsmanager Ott, der die Maßnahme eng begleitete und die Teamleiter bei der Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag nach Kräften unterstützte, überzeugt. Auch die Geschäftsführung ist in „Konsequent Führen“ involviert: „Der Firmeninhaber steht hinter dem Programm und versucht, die Sache immer ein Stück weiterzutreiben.“ Seine zentralen Statements bilden ebenso den Rahmen des internen Entwicklungsgeschehens wie strategische Impulse oder die Beauftragung konkreter Projekte. „Unsere Geschäftsleitung sucht regelmäßig den Kontakt in die Produktion und weiß, was im Tagesgeschäft los ist“, so Ott. Die Verantwortlichen verfolgten laut Ott gezielt Vorgaben und Vereinbarungen und forderten die vorgegebene Linie ein.

Bestätigung der Führungsaufgabe

Als wesentlichen Erfolgspunkt von „Konsequent Führen“ macht Qualitätsmanager Ott

die gute Zusammenarbeit von internen Verantwortlichen und externem Trainer aus. Dessen Produktionskenntnis habe die Akzeptanz der Maßnahme positiv beeinflusst. Die Zusammenarbeit hat sichtbar gewonnen: „Während früher das Ansprechen eines Problems den zuständigen Vorgesetzten in hektische Betriebsamkeit und einen regelrechten Lösungsmodus versetzt hat, wird heute die Lösung gezielt weiterdelegiert.“ Dies erlaube die Bearbeitung von mehreren Themen, zudem steigen durch die aktive Einbindung Dritter Motivation und Bindung zum Unternehmen, preist Ott die neue Stärke im Hause Mink. „Jede Führungskraft muss den Überblick über ihr Team haben, Erfolge bewusst loben und kritische Themen dezidiert ansprechen“, ergänzt der Leiter des Qualifizierungsprojektes, der intern für die gesamte Weiterbildung verantwortlich zeichnet. Gerade Führungskräfte aus den eigenen Reihen, die den Schritt vom Kollegen zum Vorgesetzten vollzogen hätten, bräuchten erfahrungsgemäß deutliche Unterstützung – zumal sie als Vorbilder ihrer Mannschaft unter besonderer

Die fünf „S“ der konsequenten (Gesprächs-)Führung

Info

1. Sofort und schnell:

Störendes Verhalten zeitnah und spätestens beim zweiten Auftreten unter vier Augen ansprechen, statt Dinge schleifen zu lassen.

2. Sachbezogen und sauber:

Anhand von eigenen (!) Beobachtungen deutlich ansprechen, was genau das Problem ist und welche Auswirkungen es haben kann, wenn sich nichts verändert (für Produktqualität, Teamgeist et cetera).

3. Solide und schrittweise:

Erklärungen und Rechtfertigungen des anderen in Ruhe anhören (etwas verstehen wollen, heißt nicht gleich, einverstanden zu sein) und am Thema dranbleiben: Was ist zu ändern? Wie sind unsere Erwartungen?

4. Stärkend und selbstverantwortlich:

Das Gegenüber fragen und herausfordern: Was ist sein Beitrag zur Lösung? Was tut der Betroffene, um den Missstand aktiv zu beheben?

5. Sichernd und sanktionsoffen:

Einen „Vertrag“ über die Veränderung schließen, erklären wie man als Führungskraft das gewünschte Verhalten unterstützt (Feedback, Anerkennung); zugleich auf Konsequenzen hinweisen: Was passiert, wenn sich nichts im positiven Sinn ändert?

Beobachtung stünden. „Neben einem veränderten Blickwinkel auf das eigene Aufgabenspektrum hat uns der Workshop neue Wege der Kommunikation eröffnet“, lobt Teamleiterin Stübe die Initiative, welche Führungskräfte wie Unternehmen gleichermaßen nach vorne gebracht hätte. Entscheidungen würden heute freier getroffen – und konsequenter nachgehalten. Was vorher zum Teil aus dem Bauch heraus geschah, wurde in dem Programm als Führungsaufgabe bestätigt: „Es tut gut, bestärkt zu werden und eine unterstützende Anleitung zu bekommen“, sagt die Chefin von acht Mitarbeitern, die ihre Führungsaufgabe als unternehmerisches Handeln mit einer guten Prise Psychologie versteht. Ihr persönliches Highlight war eine Übung zum Auftreten als Führungskraft in der Hierarchie: Die Selbstpräsentation gegenüber Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung sei eine Sache, bei der es viel zu lernen gebe.

„Die Teamleiter haben Kapazitäten besser im Blick und planen Termine realistischer, weil sie sehen, wo es Engpässe bei der Mit-

arbeiterplanung und Mehrarbeit gibt“, betont Michael Kainz, Werksleiter bei Mink, vor allem die praktische Seite der neuen Umgangskultur. Statt Anweisungen blind zu folgen, erkennt er bei seinen Mitarbeitern neuerdings den Wunsch, sich selbst einzubringen und Aufgaben gemeinschaftlich zu lösen. Die Liefersituation jedenfalls habe sich deutlich verbessert. Herrschte früher bei Schwierigkeiten der Reflex „wir brauchen mehr Leute“ vor, entwickelten die Zuständigen heute Lösungen, die unternehmerisches Denken und Handeln erkennen ließen.

Entwicklung im Auge behalten

Kainz wird die gute Entwicklung im Auge behalten: „Es liegt an uns Werksleitern, die Sache akribisch zu verfolgen und voranzutreiben, damit die Veränderung wirklich tief wurzelt.“ Nur wer klare Regeln aufstelle, diese selbst einhalte und kontrolliere, könne die Früchte seiner Mühen auch ernten, so seine Erfahrung: „Je besser meine Teamleiter arbeiten, desto besser kann ich terminieren“, weiß er um den Beitrag jedes Einzelnen im großen Räderwerk des Unternehmens. „Der Erfolg eines Unternehmens wird durch den Mangel an Konsequenz in der Führung negativ beeinflusst, das labile Klima inkonsistenter Regel durchsetzung ist weder in der Produktion noch in Administration oder Vertrieb förderlich“, sieht Peter Zimmermann, geschäftsführender Gesellschafter des Bürsten-Spezialisten, weiterhin einen kontinuierlichen Bedarf an Entwicklung. Der Gefahr, im Alltag bequem zu werden und das ökonomische Denken zu vernachlässigen, müsse man ständig begegnen. Damit dies bei Mink weiterhin gelingt, stehen regelmäßige Produktionsmeetings auf der Agenda, die die Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen zu aktuellen Themen ins Gespräch bringen und auf diese Weise konsequente Führung weiter-treiben sollen.



Autor

Frank Müller,
Trainer und Berater,
Festo Training and Consulting,
Denkendorf,
frank.mueller@festo-tc.de