

Empowerment an der Basis – Real-Coaching von Führungskräften in der Fertigung

Claudia Heizmann

Juli 2008

Der Ergebnisdruck ist groß - die Führungsspannen auch

In der Regel sieht so der Alltag von Führungskräften in der Produktion aus. Die Kennzahlen müssen stimmen und die gewerblichen Mitarbeiter funktionieren, sonst „gibt es Druck von oben“. Immer wieder entstehen **heikle Führungssituationen**: Minderleistung muss kommuniziert werden, ohne zu demotivieren; Produktionsspitzen und Phasen der Kurzarbeit müssen ausgeglichen werden und Konflikte mit Produktionsschnittstellen und internen wie externen Dienstleistern sind an der Tagesordnung. Die **Vielzahl an Funktionsträgern** in der Produktion – Meister, Schichtführer, Einrichter, Maschinenführer, Reparateure, Transporteure - führen häufig zu unklaren Kommunikations- und Führungsstrukturen zwischen den Ebenen.

Dazu kommt: Mit der Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens wurde in vielen Betrieben ein Beurteilungssystem eingeführt, um Leistungsunterschiede gerechter bewerten zu können. Dies fordert vor allem die Führungs- und Sozialkompetenz der Führungskräfte in der Fertigung, zu deren Aufgaben es gehört, diese **Leistungsbewertung** durchzuführen. Für Führungsaufgaben, Selbstreflexion und bewusster Steuerung der Kommunikation fehlt allerdings in der Tageshektik die Ruhe.

Unter diesen Rahmenbedingungen braucht es Führungskräfte – insbesondere Meister und Schichtführer – mit viel Standing, Belastbarkeit und gutem Gespür für Personalführung. **Starke Führungspersonen** sind unabdingbar und der Hebel mit der größten Wirkung für ein gesundes und produktives Arbeitsklima.

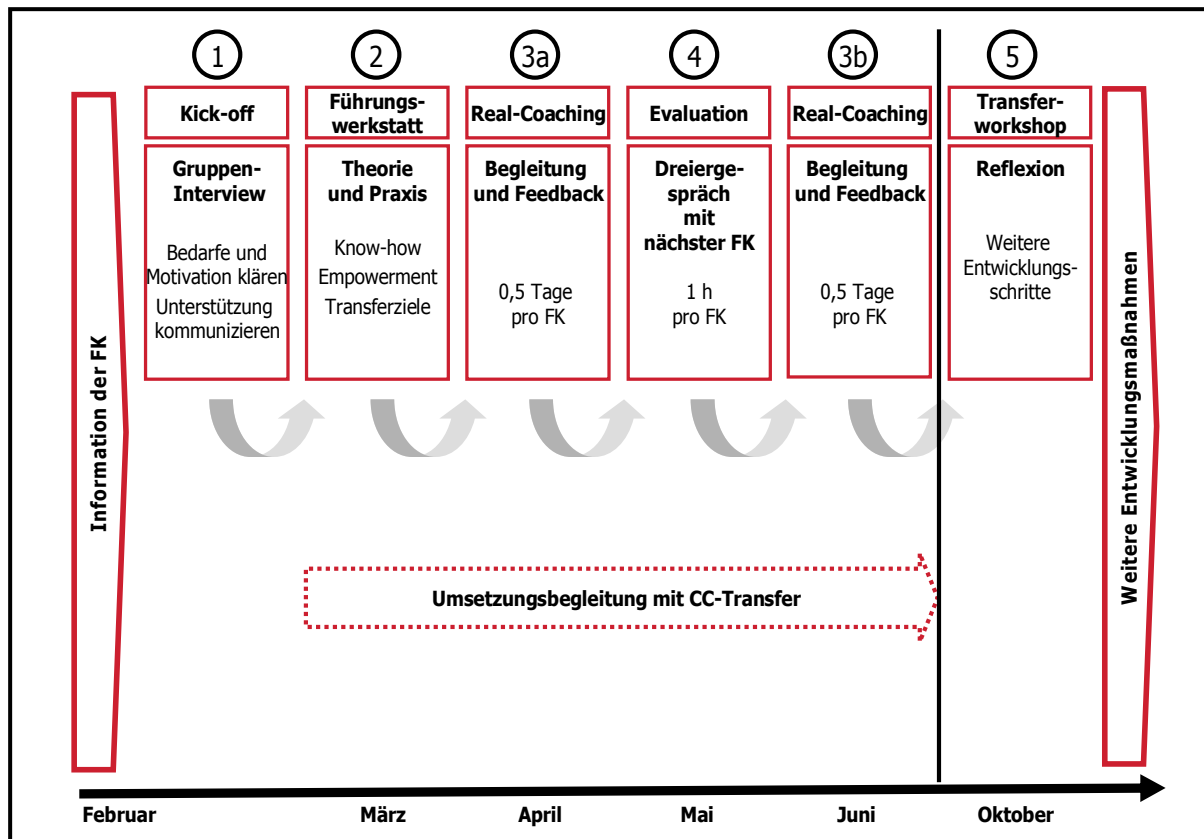
Coaching-Projekt mit Schichtführern

Im Folgenden beschreiben wir die Architektur und Umsetzungserfahrungen eines Coaching-Projektes mit **Schichtführern eines mittelständischen Automobilzulieferers**. Ziel war es, die Führungskräfte in der Produktion in ihrer Funktion zu stärken und in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen, so dass

- sie ihre Führungsrolle und Führungsaufgaben aktiv ausfüllen und dabei motivierend auf ihre Mitarbeiter wirken;
- sie eine moderierende und integrierende Funktion zwischen den Ebenen einnehmen und die einzelnen Funktionsträger passend einbinden;
- die notwendige Dynamik zur Steigerung der Entgelte und Produktivität entsteht.

Reine Führungsschulungen sind häufig nicht das Allheilmittel für den Mann aus der Praxis: Diese werden als zu theoretisch empfunden und der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt nicht. Mehr Erfolg verspricht eine **Kombination von Real-Coaching** mit Feedback, praxisnahen **Workshops** und **Transferbegleitung**.

Abbildung 1: Ablauf und Maßnahmenstruktur



Einstimmung und Erwartungsklä rung im Kick-off

Im Kick-off wurden die Schichtführer über das Programm informiert und mit dem Loquenz-Coach bekannt gemacht. Fragen zum Ablauf und zum Rahmen wurden geklärt. Die Erwartungsabfrage fand sowohl mit Hilfe eines vorab verteilten Fragebogens als auch in Form eines Gruppeninterviews statt: Wo sehen die Teilnehmer selbst Unterstützungsbedarf? Wo drückt der Schuh? Eine Selbsteinschätzung und Entwicklungsbedarfe der Einzelnen wurde in einem anschließenden Vier-Augen-Gespräch mit dem Coach besprochen.

Führungsverständnis klären und typische Führungssituationen einüben

In der Führungswerkstatt wurde ein grundlegendes Führungsmodell – „Situativ führen“ in der Praxis (Hersey & Blanchard) – sowie verschiedene Typen und Anlässe für Mitarbeitergespräche vermittelt und in Rollensimulationen eintrainiert. Insbesondere folgende Erkenntnisse waren für die Schichtführer wichtig:

- Wo stehe ich und wo sollte ich meinen Führungsstil verändern?
- Mehr Flexibilität im Führungsverhalten: Was liegt zwischen neutraler Reaktion und explodieren?
- Wie kann ich die Mitarbeiter besser abholen?
- Eskalationsstufen bei Mitarbeitergesprächen einhalten: Vom Motivationsgespräch über das Kritikgespräch zum Konfliktgespräch

Real-Coaching: Lernen im Arbeitsprozess

Das Coaching wurde in der Echtsituation, d.h. Begleitung der Schichtführer im Arbeitsalltag mit anschließendem Feedback, durchgeführt. Jeder Schichtführer wurde 2-mal einen halben Tag begleitet. Für den Lernerfolg war es wichtig, das Real-Coaching im Vorfeld so vorzubereiten, dass tatsächlich viele Führungs- und Kommunikationssituationen stattfanden: Schichtwechsel, Dienstleisterbesprechungen, Delegationsgespräche, Kritikgespräche, Einweisungen, Gruppenunterweisungen etc.

Folgende Themen standen im Mittelpunkt der Coachings:

- **Führungsrolle** aktiver wahrnehmen und klare Erwartung äußern (z. B. Einhaltung von Standardprozessen, weniger Ausnahmen und Zwischenlösungen zulassen)
- **So viel wie möglich delegieren-** anstelle von selbst erledigen
- **Mehr Standing** und **Rückrad** (z. B. Durchsetzung und Klärung gegenüber anderen Abteilungen)
- **Steuerungstechniken** in Gesprächen einsetzen
- **Persönliche Wirkung** als Führungskraft verbessern
- **Realistische und verbindliche Zielvereinbarungen**
- **Präziser kommunizieren** - nach oben und unten
- **Den Tag gezielt steuern** und Prioritäten setzen
- **Auf eigene Fitness achten:** Pausen, Ernährung, Sport etc.

Transferunterstützung

Um die Umsetzungsdynamik zu forcieren, wurden **Evaluationsgespräche** als Dreiergespräche mit der Führungskraft, dem Schichtführer und dem Coach geführt. In diesen Evaluationsgesprächen wurden Entwicklungsvereinbarungen getroffen und schriftlich fixiert. Zudem fand ein **Transfertag** statt, an dem die Gruppe die Umsetzung der Entwicklungsziele reflektierte: Was funktioniert gut und wo sind die Stolpersteine in Bezug auf Einsatz der Führungsmethoden und positiver Einstellung? Insbesondere herausfordernde Führungssituationen und Fallbeispiele wurden besprochen und eingeübt. Die Motivation, die Umsetzungintensität und die positive Wirkung aus den Real-Coachings wurden so erhöht!

Was ist das Besondere von Coaching auf der Schichtleiter-Ebene?

Nach wie vor wird Coaching hauptsächlich auf den **mittleren und oberen Führungsebenen** angeboten und nachgefragt. Nach einer aktuellen Studie der Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager (siehe HBM Ausgabe 3/2008) können 86 Prozent der Führungskräfte des Topmanagements ein Coaching in Anspruch nehmen, während z.B. lediglich 39 Prozent der Projektleiter diese Form der Unterstützung gewährt bekommen. Dabei haben es vor allem Führungskräfte direkt an der Basis mit schwierigen Führungs- und Managementaufgaben zu tun. **„Der Zugang zu einem Coaching sollte nicht an der hierarchischen Position festgemacht werden, sondern sich an der Schwierigkeit und Komplexität der Aufgabe orientieren“**, so ein Fazit der Erhebung.

Die Komplexität der Aufgabe liegt bei den Führungskräften in der Fertigung auf der Hand: Angefangen bei der technischen Steuerung bis hin zur Führungsaufgabe mit großer Führungsspanne unter den besonderen Rahmenbedingungen der Fertigung wie z.B. multikulturelle Belegschaft, unterschiedlicher Bildungsstandard, Belastung durch Schichtarbeit, Fehlzeiten durch starke körperliche Beanspruchung, Kennzahlendruck etc..

Coaching als personenorientierte Unterstützung bietet gerade in den Fertigungsbereichen **große Vorteile:**

- Der **Transfer** vom Seminar in den Arbeitsalltag fällt weg, da die Veränderungsarbeit im Real-Coaching engmaschig mit dem Tagesgeschäft verwoben ist. Durch das Lernen im Arbeitsprozess werden Lernfortschritte direkt geankert und mit Hilfe von positiver Verstärkung verfestigt. Das Erlernete kann sofort angewendet werden.

- Feedbacks und Anregungen zu Verhaltensänderungen erfolgen passgenau und sehr praxisnah auf den jeweiligen **Arbeitskontext** bezogen und können nicht als unrealistisch abgetan werden. Sie erhalten dadurch eine hohe Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz bei den Coachees.
- Die **Selbstreflexion und Selbstbeobachtung**, die im Arbeitsalltag zu kurz kommt, wird gemeinsam mit dem Coach anhand von realen Führungssituationen eingeübt.
- Häufig sind Differenzen in Selbst- und Fremdwahrnehmung hemmend, um die Wirkung als Führungskraft zu verbessern. Der Coach erlebt den Coachee in einer Live-Situation und kann ihn in einer **realistischen Selbstwahrnehmung** unterstützen, z.B. wenn es um Verhalten in Stresssituationen geht.
- Durch die **Intervalldurchführung** mit Umsetzungsphasen zwischen den Terminen, an denen die Coachees jeweils persönliche Umsetzungsaufgaben bekommen, werden die Lernerfahrungen **nachhaltig**. Umsetzungsaufgaben können konkrete Aktionen (z.B. in der nächsten Einrichterbefragung offene anstelle von geschlossenen Fragen stellen; ein konflikthafte Thema lösungsorientiert ansprechen) oder auch Beobachtungsaufgaben sein (z.B. woran erkenne ich, dass mich mein Gegenüber verstanden hat?).
- Die **Verbindlichkeit und die Selbstverpflichtung** spielen bei den Real-Coachings eine bedeutende Rolle: Zum einen durch den Coach, der konkrete Entwicklungsvereinbarungen einfordert und Veränderungsschritte bewusst macht. Zum anderen durch Dreiergespräche mit der nächst höheren Führungskraft, in denen das Commitment bekräftigt und mit einer Unterschrift besiegelt wird.
- In dieser Individualmaßnahme spielt der Aspekt der **Würdigung und des „Ernst genommen Werdens“** als Führungskraft für die Schichtleiter eine nicht unwesentliche Rolle. Um eine **Identität als Führungskraft** und das entsprechende Mind-Set zu entwickeln ist Coaching ein effektiver Weg.
- Nicht zuletzt lässt sich Real-Coaching leicht in den Produktionsprozess integrieren, ohne lange **Abwesenheitszeiten** zu erzeugen.

Die Schichtführer selbst erleben die **Live-Situation im Coaching** als besonders hilfreich: Der Coach schaut über die Schulter und gibt eine zeitnahe Korrektur. Durch diese Echtsituation - anders als im Seminar bzw. Rollenspiel - werden blinde Flecken aufgedeckt und gleichzeitig findet eine Selbstbestätigung statt: Was mache ich schon richtig? Verhaltensänderung und persönliche Blockaden werden so wirkungsvoll bearbeitet.

Fünf Voraussetzungen für Real-Coaching an der Führungsbasis

Coaching in der Produktion wird bisher nicht durch die Betroffenen selbst angefordert, sondern in der Regel kommt die Initiative „von oben“. Daher sollten folgende Voraussetzungen geschaffen werden, damit Akzeptanz entsteht und Coaching einen hohen Nutzen erzielt:

1. Der **Rahmen für das Coaching** muss von Beginn an klar kommuniziert werden. Auch wenn der Anlass für Real-Coaching in der Fertigung eine Crash-Situation ist, sollte deutlich werden, dass es um Unterstützung und nicht um Beurteilung oder Eignungsprüfung geht.
2. Die **verantwortliche Führungskraft** sollte in den gesamten Prozess stark eingebunden sein. Sie sollte Unterstützung und Gesprächsbereitschaft signalisieren und im Sinne von „fördern und fordern“ auch ihre Erwartungen an die Coachees klar machen. Um die Nachhaltigkeit und die weitere Umsetzung zu forcieren ist es hilfreich, wenn die nächst höhere Führungskraft Coaching-Prinzipien verinnerlicht hat, z.B. Ressourcen- und Lösungsorientierung, prozesshaftes Vorgehen in überschaubaren Schritten und Lernen über Feedbackschleifen und über positive Verstärkung.
3. Das **Reporting** sollte transparent gemacht werden: Sinnvollerweise sind die Coachees in die Reportings eingebunden, z.B. in Dreiergesprächen mit der nächsten Führungskraft oder in einem Evaluationstermin, an dem die Key-Learnings den anderen Bereichen und der Personalentwicklung präsentiert werden.
4. Eine gute **Vor- und Nachbereitung** aller Schritte schafft Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit. So werden für die Real-Coachings die Führungssituationen verbindlich geplant und mit der nächst höheren Führungskraft abgestimmt. Nach jedem Termin fasst der Coach die Key-Learnings und Umsetzungsaufgaben schriftlich zusammen und stellt sie dem Coachee per E-Mail zur Verfügung. Die Entwicklungsvereinbarung aus dem Zwischenresümee wird schriftlich festgehalten und mit den entsprechenden Maßnahmen versehen von dem Coachee und der Führungskraft unterschrieben. Somit werden komplexe und zum Teil abstrakte Themen in einprägsame Handlungsschritte gegossen.
5. Eine anfängliche Skepsis bei den Coachees, was sich hinter Coaching verbirgt und welche Rolle der Coach einnimmt – evt. als „Spion“ der Leitung? – ist nicht unwahrscheinlich. Daher ist der Aufbau einer **vertrauensvollen Beziehung** zwischen Coach und Coachee das A und O. Der Coach sollte seine Rolle als Entwicklungsbegleiter/-in deutlich machen und Coaching als Weg zum Kompetenzaufbau – nicht als Versagen – interpretieren. Ressourcenorientierung und die Wertschätzung der Schichtleiter als kompetente Experten

sind hilfreich für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dadurch, dass sich der Coach im Arbeitsumfeld des Coachee bewegt, braucht er die ausdrückliche Erlaubnis und Beauftragung des Coachees, ihn zu begleiten. Diese Coachinginterventionen erfordern viel Fingerspitzengefühl vom Coach, damit auf keinerlei Weise eine Zurschaustellung vor Kollegen oder Mitarbeitern eintritt.

Resümee

Als besondere Stärken des Real-Coachings sind das **konkrete Eingehen** auf Stärken und Schwächen und das zeitnahe und unmittelbare Feedback aus der Echtsituation heraus hervorzuheben. Der Transfer des Gelernten kann unmittelbar erfolgen. Coaching mit Schichtführern wie im obigen Beispiel beschrieben erfordert ein besonderes Maß an **Sorgfalt in der Prozessbegleitung** und sehr **klare und verbindliche Umsetzungsschritte** für den Lernprozess der Coachees. Wenn Real-Coaching gut eingeführt und begleitet wird, stellt es für den Produktionsbereich auf den unteren Führungsebenen eine **sinnvolle und effektive Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen** wie z. B. Schulungen dar.

Informationen und Kontakt

Sie interessieren sich dafür, wie ein Real-Coaching-Projekt auch in Ihrem Unternehmen oder in Ihrer Organisation umsetzbar ist? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr **konkretes Anliegen** und erstellen ein **passgenaues und ausführliches Angebot** für Ihre Situation. Sie erreichen Frau Claudia Heizmann unter Tel. 0711 - 7 58 57 78 70 oder per E-Mail:

claudia.heizmann@loquenz.de.



Zur Autorin Claudia Heizmann

Change-Management-Beraterin und Kommunikationstrainerin, Coach für Teams und Führungskräfte sowie Projektbegleiterin. Dipl.-Pädagogin mit Ausbildungen in Master-NLP, Business-Coaching und Outdoortraining. Lehrgangsführung der Weiterbildung Management-Coaching (Loquenz).