

# 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, Techniker - führen häufig zu unklaren Kommunikations- und Führungsstrukturen zwischen den Ebenen.

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**

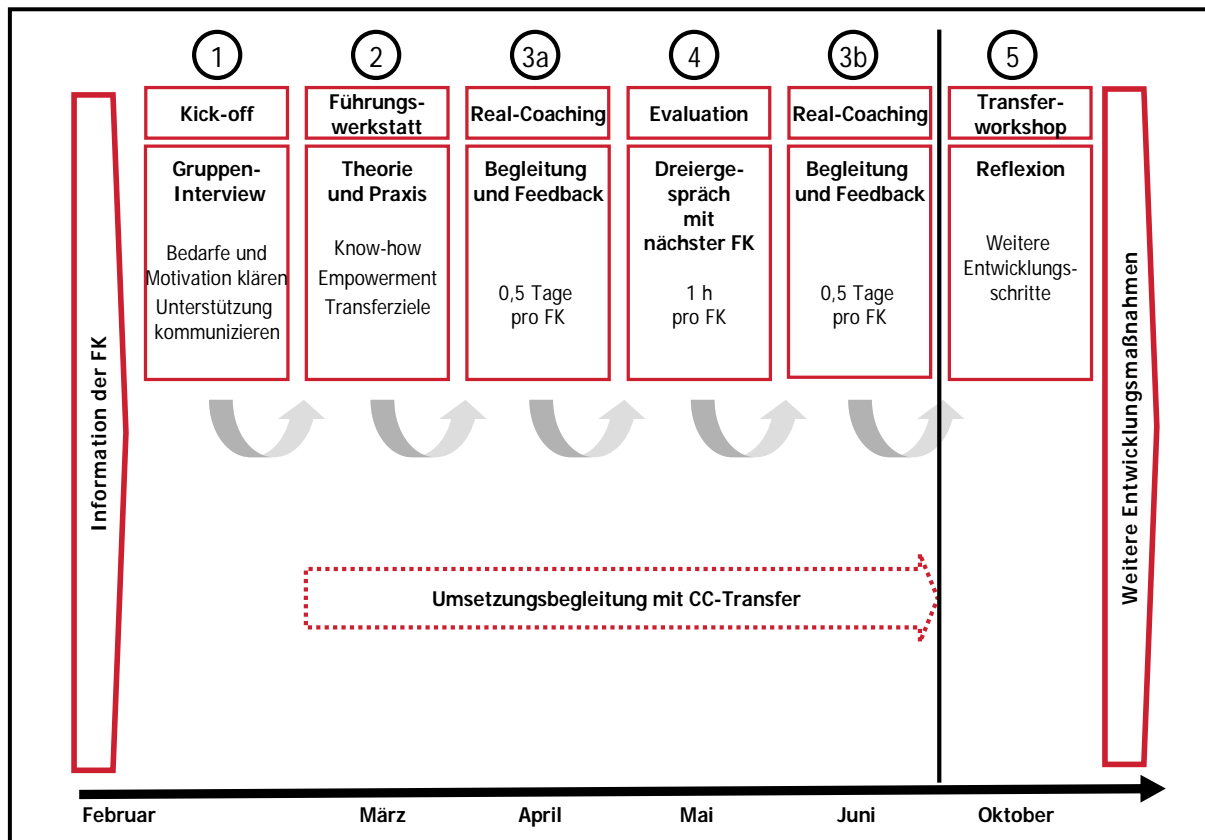
Reine Führungsschulungen sind häufig nicht das Allheilmittel für den Mann aus der Praxis: Diese werden als zu theoretisch empfunden und der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt nur unzureichend. Mehr Erfolg verspricht eine **Kombination von Real-Coaching** mit Feedback, praxisnahen **Workshops** und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

Im Folgenden beschreiben wir daher 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
- sie eine moderierende und integrierende Funktion zwischen den Ebenen einnehmen und die diversen Funktionsträger passend einbinden;
- die notwendige Dynamik zur Steigerung der Entgelte und Produktivität entsteht.

Abbildung 1: Ablauf und Maßnahmenstruktur



### Einstimmung und Erwartungskklärung 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. 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?
- 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, diverse Mitarbeitergespräche, Gruppenunterweisungen etc.

In den Coachings standen u.a. folgende Themen im Vordergrund:

- **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
- **Steuerungstechniken** in Gesprächen einsetzen
- **Persönliche Wirkung** als Führungskraft verbessern
- **Realistische und verbindliche Zielvereinbarungen**

### **Transferunterstützung**

Um die Umsetzungsdynamik zu forcieren, wurden **Evaluationsgespräche** geführt (Coachee, Führungskraft und Coach). Ziel der Gespräche war das Treffen von Entwicklungsvereinbarungen und deren schriftliche Fixierung. Zudem fand ein **Transfertag** statt, an dem die Gruppe die Umsetzung der Entwicklungsziele reflektierte: Was funktioniert gut und wo sind die Stolpersteine? Herausfordernde Führungssituationen und Fallbeispiele standen beim Erfahrungsaustausch und in den praktischen Übungen im Vordergrund. Ergebnis der Transferunterstützung: mehr Motivation, mehr Umsetzungsintensität!

### **Was sind die Vorteile von Coaching auf der Schichtleiter-Ebene?**

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. Das Erlernete kann sofort angewendet werden.
- Feedbacks und Anregungen zu Verhaltensänderungen erfolgen passgenau und sehr praxisnah auf den jeweiligen **Arbeitskontext** bezogen und werden daher von den Führungskräften sehr gut akzeptiert.
- Die **Selbstreflexion und Selbstbeobachtung**, die im Arbeitsalltag zu kurz kommt, wird gemeinsam mit dem Coach anhand von realen Führungssituationen eingeübt.
- Durch die **Intervalldurchführung** mit Umsetzungsphasen zwischen den Terminen werden die Lernerfahrungen **nachhaltig und erhöhen die Verbindlichkeit**.
- In dieser Individualmaßnahme spielt der Aspekt der **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. Es sollte deutlich werden, dass es um Unterstützung und nicht um Beurteilung oder Eignungsprüfung geht.
2. Die **verantwortliche Führungskraft** muss in den gesamten Prozess stark eingebunden sein. Sie sollte Unterstützung signalisieren und im Sinne von „fördern und fordern“ auch ihre Erwartungen an die Coachees klar machen.

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 abgestimmt. Nach jedem Termin fasst der Coach die Key-Learnings und Umsetzungsaufgaben zusammen und stellt sie dem Coachee per E-Mail zur Verfügung.
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. Diese Coachinginterventionen erfordern viel Fingerspitzengefühl vom Coach, damit auf keinerlei Weise eine Zurschaustellung vor Kollegen oder Mitarbeitern eintritt.

#### Ergänzung durch Bild: Real-Coachingsituation ####

## Resümee

Die besondere Stärke des Real-Coachings ist das zeitnahe und unmittelbare Feedback aus der **Echtsituation** heraus. 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 auch 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. 07 11 - 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: [claudia.heizmann@loquenz.de](mailto:claudia.heizmann@loquenz.de).



### Zur Autorin

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