



Schichtführer als Change Manager

Das Druckereiunternehmen Prinovis initiierte mit einer neuen Qualifizierungsoffensive einen Wandel im Führungsverständnis der Schichtführer. Aus gutem Grund: Diese mittlere Führungsebene ist der zentrale Hebel zur Stärkung der Leistungskultur im Unternehmen.

Durch die zunehmende Digitalisierung der Medien steht Prinovis, das Druckereiunternehmen des Bertelsmann Konzerns, massiv unter Druck. Sein Absatzmarkt hat sich stark verringert. Der Konkurrenz- und Kostendruck steigt immer weiter. Am Standort Dresden muss nicht nur schneller, sondern auch mit weniger Personal produziert werden. Um die Effizienz der Produktion zu erhöhen, wurden dort bereits viele technische Verbesserungen vorgenommen. Eine weitere Optimierung musste über einen Wandel im Führungsverständnis der mittleren Führungsebene, der Schichtführer, erfolgen. Prinovis möchte am Standort Dresden eine Leistungskultur fördern, das heißt eine Kultur, in der Leistung aus eigenem Antrieb heraus erbracht und Verantwortung aus Überzeugung übernommen wird. Leistungsmanagement und Unternehmenskultur zusammen erzeugen Leistung aus Kultur.

Ein neues Rollenkonzept für Schichtführer

Konkret bedeutete dies, dass neue Anforderungen an die Schichtführer gestellt wurden: Sie sollten mehr Verantwortung übernehmen und eigenständig Entscheidungen treffen, um für eine Entlastung der Fertigungsleiter, der Führungsebene über ihnen, zu sorgen. Vor allem aber sollten sie stärker

ihre Rolle als Führungskraft und „Leader“ einnehmen, um auf Basis eines produktiven Arbeitsklimas mit ihrem Team Bestleistungen zu erzielen.

Dieser Wandel im Denken und Handeln der Schichtführer erforderte eine unternehmensspezifische Qualifizierungsmaßnahme und konnte keinesfalls durch ein Standardführungsseminar bewirkt werden. Ein klares, neues Rollenkonzept für Schichtführer stand im Mittelpunkt der Maßnahme und bildete das Qualifizierungsziel für alle sichtbar ab. Um das Umdenken aus der Mitte des Unternehmens heraus zu gestalten, wurden neben den Schichtführern auch deren Vorgesetzte, die Fertigungsleiter, unmittelbar in den Prozess eingebunden. Dieser stellte keine bloße Führungskräftequalifizierung dar, sondern war als Veränderungsprozess zu verstehen, der der Führungskultur am Standort Dresden eine neue Richtung gab.

Das Projekt startete mit einem präzise aufgesetzten Vorprozess. In diesem wurden mit den Fertigungsleitern und der Personalabteilung die zukünftigen Rollenanforderungen an die Schichtführer festgelegt und in einer Rollenbeschreibung schriftlich festgehalten. Die Rollenbeschreibung umfasst die Verantwortung eines Schichtführers (zum Beispiel Mitarbeiterförderung und -entwicklung), die von ihm benötigten Kompetenzen

(zum Beispiel Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungsfähigkeit) sowie seine Befugnisse (zum Beispiel die disziplinarische Weisungsbefugnis). Das Essenzielle an einer Rollenbeschreibung ist, dass darin keine Aufgaben aufgezählt werden, sondern Verantwortung beschrieben wird, die der Rollenträger übernehmen und spüren kann. Aus dieser Verantwortung kann er seine Aufgaben eigenständig ableiten und muss nicht jede einzeln aufgezählt bekommen. In Team-Rollendialogen stellte jeder Fertigungsleiter seinen Schichtführern die neuen Rollenanforderungen vor und besprach mit ihnen deren konkrete Bedeutung für den Arbeitsalltag. Zuvor gab es für die Schichtführer eine allgemeine Informationsveranstaltung zum Projekt.

Der Führungsspiegel

Mittels eines Online-Diagnostikinstrumentes des Bertelsmann Konzerns, dem Bertelsmann Führungsspiegel, erhielt jeder Teilnehmer vorab eine Rückmeldung zu sich als Führungskraft. Mit diesem Verfahren wird ein Teilnehmer auf vier Ebenen seiner Person analysiert: in Bezug auf seine Führungskompetenzen, seine Persönlichkeit, seine Motivation und seine Selbststeuerung. Dabei wird auch das Zusammenwirken dieser Ebenen betrachtet. Die Führungskom-

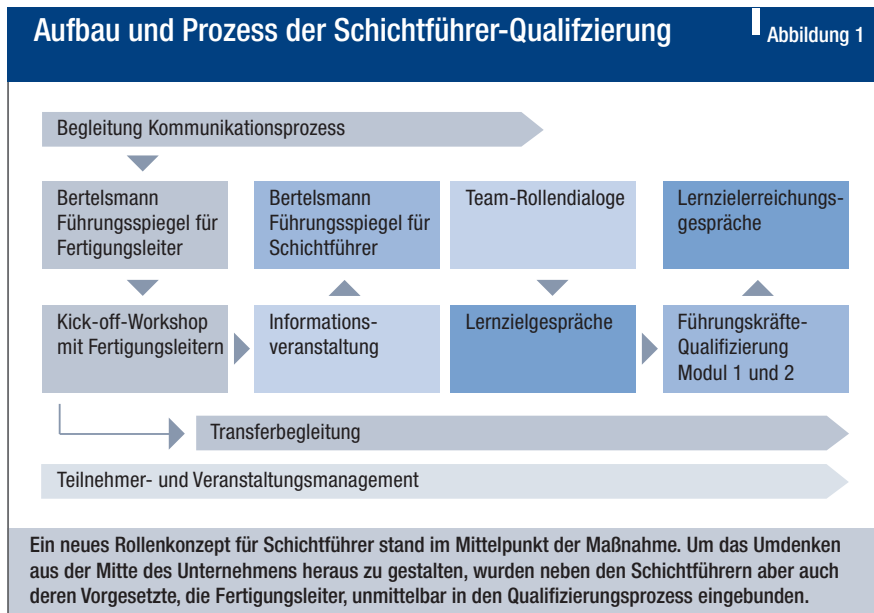
petenzen des Teilnehmers werden nicht nur von ihm selbst, sondern auch in Form eines 360°-Feedbacks von anderen Personen aus seinem nahen Berufsumfeld eingeschätzt. Die Ergebnisse wurden den Schichtführern in einem spezifisch für sie angepassten Bericht ausgehändigt und in einem persönlichen Gespräch mit einer Psychologin besprochen. Der Bertelsmann Führungsspiegel fördert die Selbstreflexion, unterstützt die Bildung von individuellen Lernzielen und steigert die Lernmotivation. Die Fertigungsleiter führten den Bertelsmann Führungsspiegel vorweg selbst durch und konnten den Schichtführern durch Berichte über ihre eigenen Erfahrungen damit in der Informationsveranstaltung ihre Ängste nehmen.

Die passenden Lernmodule

Die eigentliche Lernphase, also die Seminarmodule, wurde umfasst von Vor- und Nachgesprächen der Teilnehmer mit ihren jeweiligen Vorgesetzten. In den vorangehenden Lernzielgesprächen legten die Fertigungsleiter mit ihren Schichtführern deren individuelle Lernziele fest. Dabei wurden die Ergebnisse des Bertelsmann Führungsspiegels genutzt.

Nach den Lernzielgesprächen begann die Lernphase der Qualifizierung. Die Qualifizierungsinhalte orientierten sich an den rollenkritischen Themen. Diese sind unterteilt in Management und Leadership. Mit Management ist hier die Arbeit an der Organisation beziehungsweise den Prozessen gemeint, mit Leadership die Arbeit mit und an den Menschen der Firma. Auch die Selbstführung, insbesondere in Stresssituationen, war ein Thema der Qualifizierung – denn nur, wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Die Themen wurden in zwei Module aufgeteilt und von einem mit der Druckbranche eng vertrauten Trainer vermittelt. Methoden wie die kollegiale Fallberatung ließen viel Raum für individuelle Fragestellungen. Zwischen den Modulen bestand Zeit, um das Gelernte im Arbeitsalltag auszuprobieren und umzusetzen.

Nach den zwei Modulen fanden individuelle Lernzielerreichungsgespräche statt. In



diesen betrachteten Teilnehmer und Vorgesetzter gemeinsam die Erreichung der Lernziele und besprachen die weitere Integration des Gelernten in den Führungsalltag. Bei der Durchführung der Gespräche wurden die Fertigungsleiter von einem externen Berater unterstützt. Der Lerntransfer wurde neben den Gesprächen mit den Vorgesetzten durch weitere Maßnahmen gesichert: In Aktionsplänen hielten die Teilnehmer fest, was sie wann und wie umsetzen wollten. Zudem bildeten sie Transferpartnerschaften mit einem anderen Teilnehmer. In dieser Partnerschaft unterstützen sich die Teilnehmer gegenseitig bei der Umsetzung des Gelernten im Rahmen des Aktionsplans. Sie starteten damit bereits im ersten Modul

und können sie auch über die Module hinaus weiter nutzen.

Die Teilnahme am gesamten Prozess war freiwillig. Dank des engagierten Einsatzes der Personalabteilung und der Fertigungsleiter nahmen ausnahmslos alle Schichtführer teil. In ihren Einstellungen zu der Maßnahme teilten sich die Schichtführer in zwei bis drei Gruppen: Für den Prozess unproblematisch waren die offenen und positiv eingestellten, häufig eher jüngeren Schichtführer, die die Maßnahme als Chance sahen. Schwieriger von der Notwendigkeit der Maßnahme zu überzeugen waren diejenigen, die sie als Bedrohung sahen und sich kritisiert fühlten, im Sinne von „Haben wir bisher nicht gut geführt?!“, oder diejenigen, die die

1. Das Qualifizierungsprogramm wird spezifisch für das Unternehmen gestaltet.
2. Die Entwicklungsziele werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
3. Die (Führungs-)Kultur des Unternehmens wird berücksichtigt und weiter ausgestaltet.
4. Das Projekt wird seitens des Unternehmens mit höchster Priorität durch den HR-Bereich gesteuert und betreut.
5. Die Vorgesetzten werden in den Entwicklungsprozess einbezogen.
6. Die Teilnehmer stecken sich klare, persönliche Lernziele, die verbindlich sind.
7. Die Teilnehmer werden bei der Zielbildung durch professionelle Diagnostik unterstützt.
8. Es werden Seminarmethoden verwendet, die Raum für individuelle Themen und Fragestellungen lassen.
9. Die Teilnehmer erhalten Hilfen und genügend Zeit, um den Transfer zu schaffen.
10. Neben Wissen und Methoden wird vermittelt, welche innere Führungshaltung erfolgreich macht.
11. Es werden Wege zur Selbstführung aufgezeigt.

Themen wenig an sich heranließen und meinten „Ja, das ist ja schön und gut, aber das machen wir doch alles schon!“. Im Laufe des Prozesses, insbesondere durch den hohen Anteil des Austauschs zwischen den Teilnehmern und ihren Vorgesetzten zu Beginn und zum Ende der Maßnahme sowie durch die vielen Einzelschritte in der Prozesskette, in denen jeder individuell angesprochen wurde, legte sich der Widerstand mehr und mehr, so dass eine positive Dynamik entstehen konnte.

Veränderungen bereits sichtbar

Die Fertigungsleiter bemerkten nach der Führungskräftequalifizierung deutliche Veränderungen im Verhalten der Schichtführer: „Das Selbstbewusstsein der Schichtführer hat sich verstärkt! Die Schichtführer übernehmen spürbar mehr Verantwortung und nutzen ihren Gestaltungsspielraum.“ Ein Großteil der Schichtführer, wenn vielleicht auch nicht alle, sind nun davon überzeugt, dass es ihnen persönlich nutzt, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Sie haben sich von der Opferrolle gelöst, aus der heraus sie andere, beispielsweise die oberen Führungsebenen, für Probleme verantwortlich machten. Sie sehen sich selbst nun als Gestalter. Die Fertigungsleiter waren positiv überrascht: „Die Mitarbeiter gehen jetzt mit ihren Themen oder Problemen zu ihrem Schichtführer und kommen nicht mehr damit zu uns.“ In Bezug auf Prozessoptimierungen und auf die Einführung von technischen Neuerungen probieren die Schichtführer

heute viel mehr alleine aus. Den Personalkürzungen begegnen sie mit weniger Resignation und Beschwerden darüber, dass die Arbeit nicht zu schaffen ist, sondern überlegen stattdessen, wie sie die bestehenden Mitarbeiter weiter ausbilden und so coachen können, dass zuvor nicht Machbares bewältigbar wird. Viel bewusster ist ihnen auch ihre Verantwortung als Führungskraft geworden. „Die Rolle des Schichtführers ist klarer und konkreter geworden. Auch für die Mitarbeiter der Schichtführer ist diese Veränderung spürbar“, so die Fertigungsleiter. Für den Werkleiter hat sich ebenfalls eine Änderung eingestellt: Der Betriebsrat wendet sich mit seinen Themen nun weniger an ihn, sondern stattdessen häufig direkt an die Schichtführer. Denn diese geben dem Betriebsrat inzwischen hilfreiche Antworten und sagen nicht „Da kann ich auch nichts für!“, wenn Mitarbeiter beispielsweise einmal länger arbeiten. Eine Herausforderung ist es, die Energie und die neue Dynamik, die sich aufgebaut haben, sowie den Nutzen, der daraus entsteht, aufrechtzuerhalten. Um das zu schaffen, wird in 2014 ein neues, verschlanktes Modul durchgeführt, in dem die Qualifizierungsthemen eine Wiederholung und Vertiefung finden.

Ein weiteres positives Resultat des Prozesses ist den Fertigungsleitern aufgefallen: „Die Kommunikation zwischen uns und unseren Schichtführern hat sich deutlich verbessert: Sie ist klarer und intensiver geworden.“ Dafür wurde viel Klärungsarbeit geleistet. Auch die Schichtführer durf-

ten ihre Erwartungen an ihre Vorgesetzten, die Fertigungsleiter, äußern. Durch das neu erlernte Führungsverständnis fielen diese Erwartungen hoch aus. Sie zu erfüllen, waren die Fertigungsleiter nur bedingt imstande. Zu Beginn des Projekts wurde deren Führungskompetenz von der Werkleitung und vom Personalbereich anders eingeschätzt. Später wurde dann ein Folgeprozess angeknüpft, in dem die Fertigungsleiter zum Thema „Führungskraft als Coach“ geschult wurden. Sie sind dadurch ebenfalls ein Stück mehr in ihre Rolle hineingewachsen. Es fällt ihnen nun leichter, loszulassen und den Schichtführern ihre Verantwortung zu gewähren. Statt Mikromanagement betreiben sie mehr Makromanagement, was beiden Seiten gut tut.

Fortsetzung folgt

Ergebnis des Prozesses ist: Die Produktion läuft auf einem sehr hohen Niveau. Nichtsdestotrotz ist Prinovis durch die Marktgegebenheiten weiterhin stark gefordert, der Druck auf die Produktion bleibt bestehen. Der Umgang mit dieser Situation hat sich jedoch verändert: Die Führungskräfte und Mitarbeiter von Prinovis Dresden stellen sich gemeinsam diesem Druck. Eine Leistungskultur hat begonnen, sich zu entfalten. Die nächste Herausforderung ist es, sie dauerhaft zu etablieren.

Nach der erfolgreichen Veränderung der Führungskultur am Standort Dresden wird das Projekt ebenfalls am Standort Ahrensburg verwirklicht. Die Projekte werden im Auftrag von Prinovis und von der Bertelsmann Academy durch Berater der Saaman AG durchgeführt.

Autoren

Karin Poznanski,
Consultant, SAAMAN AG, Freiburg,
poznanski@saaman.de

in Zusammenarbeit mit
Dennis Formann (Leiter Bertelsmann Academy),
Hauke Knafle (Leiter Produktion und Technik
Prinovis Dresden) und **Andrea Kuhne** (Personal-
abteilung Prinovis Dresden)