



© ThyssenKrupp AG

## In Führung gehen

Die gute Führung gewerblicher Mitarbeiter ist gerade für Produktionsbetriebe ein zentraler Erfolgsfaktor. Thyssen Krupp Steel Europe macht mit einem speziellen Programm Schichtkoordinatoren fit für ihre Führungsaufgabe im Werk.

„In Führung gehen“ sollen Vorgesetzte aller Hierarchiestufen der Thyssen Krupp Steel Europe AG in Duisburg. Unter diesem Motto rollt Deutschlands größter Stahlhersteller seit Herbst 2011 ein unternehmensweites Qualifizierungsprogramm für seine Führungskaskade aus. Als Reaktion auf die jüngste Mitarbeiterbefragung – gut ein Drittel der Mitarbeiter wünscht eine Optimierung des allgemeinen Führungsstils – ermutigt die Unternehmensleitung Vorgesetzte aller Ebenen zu mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit. Informationsstrukturen und die Feedback-Kultur sollen sich verbessern, die Mitarbeiter im Unternehmensgefüge stärker eingebunden werden.

### Potenzial und Nachholbedarf

Den notwendigen Veränderungsprozess startet das Unternehmen dort, wo der-

zeit am meisten Potenzial und Nachholbedarf an Führungskompetenz gesehen wird: bei den rund 780 Schichtkoordinatoren (Schiko). Als „Erster unter Gleichen“ halten sie in Vollkonti-Wechselschicht die Produktion rund um die Uhr am Laufen. Ihr Führungsstil und ihr Kommunikationsverhalten wirken unmittelbar auf die rund 11 000 operativen Mitarbeiter. Ihre wertvolle Führungsressource bietet die größtmögliche Hebelwirkung für Veränderungen in kurzer Zeit. Die Schiko-Ebene entstand vor zehn Jahren bei der Einführung einer sogenannten Teamorganisation. Dabei wurden Mitarbeiter definierter Team-Bereiche aus Produktion, Instandhaltung sowie Qualitätssicherung gemeinsam unter die disziplinarische Leitung eines Schiko gestellt. Dieser erfüllt seine Führungsaufgabe häufig neben dem normalen Tagesgeschäft vom Arbeitsplatz aus –

bei Führungsspannen von bis zu 50 Mitarbeitern. Nur etwa zwei Drittel der Schiko sind formal qualifizierte Industriemeister. Die anderen sind zumeist Vorarbeiter mit abgeschlossener Facharbeiterausbildung – und damit ohne tieferes Wissen zum Thema Führung ausgestattet. Das Durchschnittsalter der Zielgruppe liegt bei Ende 40, viele haben bis zu 30 Jahre Betriebszugehörigkeit im Gepäck.

### Herausforderung für die Betroffenen

War vor der Umorganisation eine Vielzahl von Ingenieuren disziplinarisch verantwortlich – teilweise sogar als Betriebsleiter – agieren diese heute als Fach-Experten eines Teams neben oder zwischen den Führungsebenen. Sich hier als Führungskraft – und auch argumentativ – zu behaupten, ist eine besonde-

re Herausforderung für die Betroffenen. Der Begriff „Schattenorganisation“ beschreibt treffend, welchen Herausforderungen die Schiko teilweise begegnen müssen. Die Arbeit im Schichtbetrieb verlangt besondere Aufmerksamkeit, ebenso die Produktionsstätten mit ihren teilweise extrem langen Wegen. Zudem wirken bis heute die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der 1997/98 fusionierten Ursprungskonzerne Thyssen Stahl AG und Krupp-Hoesch-Stahl AG nach.

### **Rollenerwartungen und Alltagsanforderungen**

Den Startschuss für das Qualifizierungsprogramm „In Führung gehen“ (IFG) fiel bei einer Großgruppenveranstaltung im Herbst 2011. Dort fokussierte der Vorstand die herausragende Bedeutung des Themas Führung im komplexen Gefüge eines Unternehmens und würdigte gleichzeitig den Beitrag der Schiko zum Gelingen des großen Ganzen. Ein Trainerteam von Festo Training and Consulting aus Denkendorf führt seitdem die Qualifizierung an den fünf Produktionsstandorten Duisburg, Bochum, Dortmund, Finntrop und Kreuztal durch.

Das Programm besteht aus einem zweitägigen Training, einem Rückkopplungstag sowie einer Praxisaufgabe. Verpflichtende Gespräche zwischen Schiko und deren Teamleitern begleiten die Maßnahme. Gearbeitet wird in Gruppen zu je 16 Teilnehmern mit zwei Führungskräfte Trainern des Bildungsdienstleiters, mindestens einer davon bringt fundiertes Produktionswissen mit.

Vermittelt werden neben definierten Führungskompetenzen die einheitlich im Unternehmen geltenden Führungsgrundsätze. Es geht um Rollenerwartungen und die resultierenden Anforderungen. Weiterhin steht das richtige Verhalten als Führungskraft in Konfliktsituationen auf der Agenda. Der Spagat zwischen langjährigem Kollegen und disziplinarischem Vorgesetzten fordert genau wie das resultierende Konsequenzenmana-

gement die Beteiligten enorm. Wegschauen bei Regelverstößen, Alkoholproblemen oder physischen wie psychischen Erkrankungen schwächt das Team – und damit die gesamte Arbeitsleistung.

### **Moderation statt Wissensvermittlung**

Knapp die Hälfte der IFG-Absolventen hat schon zahlreiche Seminare besucht und wünscht sich deshalb Austausch und eine aktive Bearbeitung solcher Situationen. Als Folge gehen die Trainer im Seminarprogramm flexibel auf die Bedürfnisse ihrer jeweiligen Gruppe ein. Statt reines Wissen zu vermitteln, sind sie als Moderatoren des Dialogs mit den Vorgesetzten, die teilweise im Training dabei sind, sowie als Mediatoren angesprochener Konflikte gefragt.

Mit ihrem Erfahrungshorizont und dem persönlichen Auftreten entkräften die Festo-Trainer anfängliche Vorbehalte und gewinnen den Großteil der Beteiligten für die Maßnahme. IFG entwickelt sich zum zentralen Forum für das Offenlegen von Sorgen und Nöten der Schiko. Die hartnäckige Forderung nach besseren Rahmenbedingungen, insbesondere bei Organisation und Ressourcen, begleitet die Seminargruppen bis zum letzten Tag. Es brauche Zeit, die Schiko an den Punkt zu bringen, dass sie an ihrem Potenzial arbeiten, mahnt eine involvierte obere Führungskraft zu Geduld.

Ein Leitfaden für ihr Handeln bekommen die Schiko mit einem Vier-Rollen-Modell, das das zentrale Bezugssystem der Qualifizierung bildet: Wann ist eine Führungskraft ein guter Entscheider, wann ist sie ein guter Organisator, erfolgreicher Trainer und wann Vorbild für die Mannschaft? Was gehört zu welcher Rolle dazu und wie zeigt es sich im täglichen Handeln? Die vom Vorstand gewünschte ganzheitliche Betrachtung der Führungsrolle an der Basis überträgt unternehmerische Verantwortung auf die Schultern der Schiko. Die Zeichen stehen klar auf Führen im Dialog. Das bedeutet, die Mitarbeiter bei Entwick-

lungen mitzunehmen und im Sinne eines gelungenen Empowerment schlummern- de Potenziale zum Nutzen des Unternehmens zu heben – auch auf Werker-Ebene.

Im Seminar schätzen die Teilnehmer ein, wie weit es gelingt, jeder Rolle gleichermaßen gerecht zu werden. Das Selbstverständnis als Teil der verantwortlichen Führungsmannschaft und weniger als Ventil der Unzufriedenheit im Werk muss nach und nach erkannt und umgesetzt werden. Weg von der Meckerecke hin in die Gestaltungsräume, lautet die Parole.

### **Praxisaufgabe schafft Transferansätze**

Bezug nehmend auf die betriebliche Praxis bearbeiten die Schiko mit Hilfe einer strukturierten Problemlösungsmethode herausfordernde Alltagssituationen und entwickeln adäquate Vorgehensweisen. Ihre Lösungsansätze stellen sie ihren Vorgesetzten auf der übernächsten Führungsebene sowie Vertretern der Personalabteilung vor.

Die Diskussionsrunden verlaufen mal sachlich, mal emotional. Neben der Zusicherung, diese Themen in andere Gremien mitzunehmen, fordern die Gesprächspartner Eigenverantwortung: Mit dem Auftrag, ein eigenes brennendes Thema voranzutreiben, kehren die Schiko quasi als Kultur-Multiplikatoren in ihren Alltag zurück. Wieder liefert das Vier-Rollen-Modell den Rahmen: Es gilt, eine Aufgabe aus seinem am stärksten vernachlässigten Rollensegment zu bearbeiten und so einen Schritt nach vorne zu tun.

Die individuellen Ergebnisse und Erfahrungen mit der Praxisaufgabe sind Kernstück des Rückkopplungstags, welcher sich nach etwa sechs Wochen an das Grundlagentraining anschließt. Dabei zeigen die Teilnehmer eindrucksvoll, zu welcher Leistung sie bei der richtigen Begleitung fähig sind. Im Kreis derselben Kollegen, Vorgesetzten und Personalvertreter diskutieren sie unter Moderation der externen Trainer fördernde

### Aktivitäten für Schichtkoordinatoren:

- 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 Vertiefung auf zentraler und lokaler Ebene
- Verankerung der Schichtkoordinatoren als Führungskraft in der Wahrnehmung anderer Führungskräfte

### Mit Klarheit Punkte machen – Anforderungen an Trainer im gewerblichen Bereich:

- Klare, direkte Sprache
- Auseinandersetzungen mutig begegnen
- Den Blick auf Gelingendes richten
- Durch Praxiserfahrung geerdet auftreten
- Zuhören und Verstehen
- Den Dialog auf allen Ebenen fördern

oder hemmende Bedingungen ihrer Projekte sowie den Umgang damit in der betrieblichen Praxis. Dabei zeigt sich: Wo Schiko ihre Entscheidungsspielräume nutzen, sich einbringen und Vorgesetzte stärker in die Pflicht nehmen, findet sichtbare Veränderung statt. „Sagen, was man denkt und tun, was man sagt“, lautet eine wichtige Botschaft.

### Rückendeckung auf allen Ebenen

Der Austausch unter Kollegen und mit ihren oberen Führungskräften stärkt die Schiko – und hat Vorbildfunktion innerhalb der Organisation. Immer wieder zeigt sich, dass sie trotz teilweise harter Kritik fest zum Unternehmen stehen. Nicht nur sie müssen ihre Führungsrolle ernst nehmen und nutzen lernen – auch ihre Vorgesetzten müssen sich mit der Neu-Definition der Schiko-Rollen vertraut machen. „Ich würde einen Schiko-Vorgesetzten notfalls auch austauschen, wenn er hier nicht mitzieht“, signalisiert eine obere Führungskraft uneingeschränkte Unterstützung. Seit der Schulung ihrer Werksmannschaft geht diese einmal im Monat direkt mit den Schiko in den Dialog – und lobt die dabei wachsende Offenheit im Umgang miteinander.

Auch auf Organisationsebene geht es voran: Zwölf Monate nach der ersten Ver-

anstaltung nehmen die Schiko erstmals an einer Veranstaltung aller disziplinarischen Führungskräfte mit der Konzernleitung in Essen teil. Weitere Hierarchieebenen – Teamleiter, Teamkoordinatoren und Direktoren – klären ebenfalls ihre Rolle und Verantwortung als Führungskräfte. Dabei fließen die von Festo Training and Consulting aufbereiteten Ergebnisse der Schiko-Qualifizierung ein: Was sind die Top Ten-Themen und wie spiegeln sich diese am jeweiligen Standort wider?

In Transferworkshops der einzelnen Direktionsbereiche bewertet die Führungsmannschaft ihre eigenen Kompetenzen und leitet Maßnahmen für gute Führung vor Ort ab. Auch die Teamleiter befassen sich in speziellen Veranstaltungen mit dem Thema „Führung“. In Personalentwicklungsgesprächen sind die Beteiligten dazu angehalten, vermehrt auf das Thema Führung zu achten. Der interne Anspruch auf gute Führung ist formuliert – und die Bereitschaft, Führungsschwächen gegebenenfalls zu sanktionieren, ist spürbar.

### Führen als Thema fest auf der Agenda

Die zentrale Bildungsabteilung hat die weitere Entwicklung der Schiko sowie einen verbindlichen Qualitätsstandard

bei Neubesetzungen weiter auf der Agenda: Rund 20 Fortbildungsthemen, die sich am Rollenmodell orientieren, bieten die HR-Spezialisten zurzeit an. Schiko-Positionen werden teilweise schon jetzt in speziellen Auswahltagen besetzt, die flächendeckend eingeführt werden. Führungswerkstätten laden die Schiko seit Herbst 2012 ein, regelmäßig am Standort – mit oder ohne Vorgesetzten – heikle Themen zu besprechen. Im Zuge einer Gleichbehandlung als Führungskraft wird über eine computergestützte Potenzial-Bewertung der Schiko nachgedacht, diese ist für die Führungskräfte im AT-Bereich etabliert.

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung 2012 ist in vollem Gange, dabei bilden Schichten über acht Personen eigene Berichtseinheiten. Wenn die Ergebnisse vorliegen, wird sich zeigen, wie tief die Qualifizierung im konkreten Umfeld der Schiko greift. Dass das Unternehmen weiter am Ball bleibt, steht außer Frage: Von 100 Prozent Verbesserung in der Produktion sind drei Viertel auf gute Führung zurückzuführen. Bei einem Festo-Kolloquium zu IFG wird klar: Die stark ausgedünnte Personaldecke – gerade auch im Führungsbereich – lässt keinen anderen Weg zu, als weiter konsequent an guter Führung zu arbeiten.



Autor  
**Marcus Mogk,**  
Teamleiter im Seminarzentrum  
für Wissensmanagement,  
ThyssenKrupp Steel Europe,  
Duisburg, marcus.mogk@  
thyssenkrupp.com



Autor  
**Frank Müller,**  
Projektleiter Training and  
Consulting, Festo Didactic,  
Denkendorf  
frml@de.festo.com