



COACHING FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

«In den Holzbauunternehmen gibt es nicht wenige junge und auch ältere Führungskräfte, die bezüglich ihrer täglichen Führungsaufgabe verunsichert sind», weiss Unternehmensberater Stephan Zürcher: «Die Verunsicherung betrifft Projekt-, Produktions- und Teamleitende gleichermassen – in ihren jeweiligen Bereichen wie auch auf den Baustellen.» TEXT UND GRAFIK ECOHOLZ

Wie motiviere ich die Kollegen? Wie spreche ich sie an? Wie verhalte ich mich bei Widerstand? Wie koordiniere ich meine drei bis zwölf Mitarbeitenden effizient und wie kann ich das Team auf dem Laufenden halten? Gibt es einfache Führungstools? Fragen, auf die im Rahmen einer Unternehmensberatung Antworten gesucht werden.

Bei grossen wie auch kleinen Unternehmen wird die Koordination der Aufträge an die Mitarbeitenden und Subunternehmen immer anspruchsvoller. Auch Entscheidungen müssen aufgrund von Personalwechsel und eventuell fehlendem Material immer kurzfristiger getroffen werden, was tägliche Feuerwehrrübungen nötig macht. Ziel der Unterstützung ist «agieren statt reagieren». Damit können die täglichen Notfalleinsätze reduziert werden. Die Führungspersonen benötigen neue Möglichkeiten,

um ihre Aufgabe «zu leben», und ein einfaches, aber effizientes System für die Auftragsverfolgung und Fertigungssteuerung. Weiter braucht es ein Konzept, wie die Mitarbeitenden und Subunternehmen übersichtlich koordiniert werden können.

Die «Königreiche» im Betrieb

Über die «Dirigenten» in der Fertigung wurde im Rahmen dieser Serie schon in der Ausgabe «Wir Holzbauer» 3/2020 geschrieben (siehe www.wirholzbauer.ch). Jetzt geht es um die «Königreiche» im Betrieb. In Gesprächen mit Führungspersonen wird immer wieder deutlich, dass viel theoretisches Fachwissen vorhanden ist und auch die Tools bekannt sind. Doch die Umsetzung in der Praxis stellt die meisten vor Probleme. So mangelt es an der Konsequenz im eigenen Verhalten und an der Information der Mitarbeitenden.

In jedem Unternehmen gibt es weniger «pflegeleichte» Kollegen, die durch Sonderbehandlungen ausserhalb des implementierten Systems laufen. Das sind dann die sogenannten Königreiche im Unternehmen – mit Privilegien und anderen Spielregeln. Doch jede Sonderstellung im Unternehmen dämpft die Motivation der Nichtprivilegierten. Das aufzuarbeiten ist ein aufwändiges Unterfangen.

Darüber hinwegzuschauen und nicht zu reagieren, gehört zu den ersten Fehlern der Firmenleitung. Doch die Führungspersonen müssen in ihrer Rolle und im Alltag Sicherheit bekommen. Die Tools und die Auftragssteuerung müssen für alle Mitarbeitenden transparent und damit nachvollziehbar werden. So können die «Königreiche» schrittweise aufgelöst werden. Genau hier ist Coaching mit spezifischen Umsetzungsmassnahmen wirkungsvoll.

Die Geschäftsleitung fragt nach

Nicht nur die Mitarbeitenden, auch die Geschäftsleitung und die Projektleitenden wollen die Aufmerksamkeit der Produktionsleitung. Sie wollen wissen, wie weit ihre Aufträge sind, und sie wollen verbindliche Informationen und Termine, weil sie der oft verwendeten Excel-Liste nicht vertrauen. Ein Beispiel aus der Praxis: Neulich am Vormittag hat der Produktionsleiter dem Geschäftsführer versprochen, bis übermorgen mit allen Elementen fertig zu sein. Doch am Nachmittag wurden zwei Mitarbeitende aus der Halle für den Fenstereinbau auf eine Baustelle abkommandiert. Ein weiterer Mitarbeiter ist am Mittag mit Bauchschmerzen nach Hause gefahren. Somit fehlen ihm nun drei Leute und mindestens fünf Manntage, um die Elemente bis zum übernächsten Tag fertigzustellen. Wie soll der Produktionsleiter diese Situation bestmöglich intern im Team und zur Geschäftsleitung kommunizieren? In einem solchen Fall helfen eine Auftragsübersicht mit Ressourcen und eine strukturierte Kommunikation mit der Geschäftsleitung und der Planungsabteilung. Das Entscheidende ist dabei das Wort «strukturiert»; genau darin liegt die positive Wirkung, denn niemand will viele und lange Besprechungen.

Im Coaching von Führungspersonen gibt es zwei hilfreiche Lösungsansätze: Zum einen geht es um die persönliche Entscheidung, eine Führungsfunktion zu übernehmen. Denn nicht selten sind in den Betrieben Produktions- und Projektleiter anzutreffen, die eigentlich gar nicht führen wollten, respektive die sich lieber als gute Kollegen sehen und so den Konfrontationen mit den Mitarbeitenden und Projektpartnern im Alltag viel lieber aus dem Weg gehen. Gerade diese Personengruppe ist Burnout-gefährdet, denn sie wollen es allen recht machen und sind am Abend oft die Letzten, die das Firmengelände verlassen – weil sie das Fehlende selbst nacharbeiten. Dabei bräuchte es nur etwas Klarheit in der eigenen Funktion und Rolle, dann liessen sich solche Situationen vermeiden.

Zum anderen ist die interne Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Projektpartnern betroffen. Eigentlich

möchten die Produktions- und Projektleitenden diesen auf Augenhöhe begegnen und ihnen zeigen, was gerade läuft – oder eben nicht funktioniert. Kontraproduktiv sind unnötige Machtgebärden, mit denen die Mitarbeitenden kleingehalten werden. Dazu zählt der eigene Informationsvorsprung durch das gezielte Zurückhalten von Wissen gegenüber den Mitarbeitenden. Doch so lösen sich Knoten in der Kommunikation und Widerstand bei den Mitarbeitenden nicht auf.

Mit diesen zwei Ansätzen können die Kandidaten in kurzer Zeit erleben, was Führung bedeutet und sich dann andere – bessere – Vorgehensmustern erarbeiten. Wenige Übungsstunden nach dem «trockenen» Anwenden der neuen Tools und Vorgehensmuster steht die Produktionsverantwortliche oder der Montageleiter schon ganz anders vor den Mitarbeitenden. Die neue Fertigungssteuerung ist übersichtlicher, die Mitarbeitenden sind laufend informiert und die Rolle der Führungsperson ist dargelegt und kommuniziert. Damit sind viele kleine Hürden in der Teamarbeit überwunden, sowohl bei den Führungspersonen als auch bei den Mitarbeitenden. «Wenn ich dieses Wissen früher gehabt hätte, dann hätte ich mir viele schlaflose Nächte sparen können», lautete das Fazit eines Produktionsleiters nach dem Coaching.

Mehr Sicherheit im Führungsstil

Werden die Produktionsleitenden einige Monate später nach ihrer Erfahrung mit den neu erlernten Kommunikationstools gefragt, kommen in der Regel zwei Antworten: Die eine bestätigt die persönlich verbesserte Situation im Alltag und die andere das spürbar bessere Mitdenken der Mitarbeitenden in den unterschiedlichsten Situationen.

Mit Coaching wird eine innere Sicherheit der Führungspersonen erreicht – sowohl in ihrem Auftreten als auch in ihrer Rolle. Um selbstbewusst vor den Kollegen zu stehen, aber auch um Klarheit in die Unternehmenskommunikation zu bringen, braucht es Mut. Und vom Unternehmensberater braucht es im Umgang mit den Führungspersonen Fingerspitzengefühl und ein ehrliches Feedback. Wichtig ist auch eine Ergänzung mit übersichtli-

chen Tools für die Fertigungssteuerung, denn nur in der Kombination wird sich die volle Wirkung entfalten.

Die Ergebnisse des Coachings sind in den Unternehmen spürbar: Die Mitarbeitenden in den verschiedenen Bereichen sind besser informiert und dadurch motivierter. Die Zahl der Fehler nimmt deutlich ab. Die so erreichte Ruhe im Fertigungsprozess ist wahrnehmbar und in der Leistungskurve der Bereiche erkennbar. Dies bedeutet für den Produktionsverantwortlichen, dass er weniger Feuerwehrrübungen zu leisten hat und damit mehr Zeit für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden findet. Denn der Produktionsverantwortliche ist doch der beste Lehrmeister und sollte sich täglich rund eine halbe Stunde Zeit für einen Mitarbeitenden nehmen können. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher begleitet als Moderator und Coach den Optimierungsprozess in verschiedensten Unternehmen. Mit den richtigen Fragen und Praxisbeispielen öffnet er auch bei langjährigen Mitarbeitenden den Horizont für neue Lösungen. Mit Stolz stellen diese Mitarbeitenden der Geschäftsleitung ihre neuen Konzepte und Prozesse vor. ecoholz.ch