Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigen

Die Entwicklung der unteren Führungsebene als Schlüsselfaktor

Rainer Feldbrügge,
Dr. Feldbrügge Personal- und Organisationsberatung, Nürnberg

Dr. Rainer Feldbrügge unterstützt mit seinem Unternehmen „Dr. Feldbrügge Personal- und Organisationsberatung" Unternehmen und Einzelpersonen bei Veränderungsprozessen. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die systemische Prozessberatung.

Die Folgen der demografischen Entwicklung schlagen unmittelbar auf die Produktions- und Logistikabläufe durch und beeinträchtigen die Arbeit in der Produktionshalle. Die Belegschaft altert, die Bildungsvoraussetzungen sinken, die Fluktuation nimmt zu. Das bedroht den Unternehmenserfolg. Wer diesen Gefahren begegnen möchte, setzt auf die Stärkung der unteren Führungskräfte. Der folgende Beitrag zeigt, wie Unternehmen ihre Meister und Schichtleiter für diese Herausforderungen fit machen: Wenn in der Halle mehr Führungskompetenz vorhanden ist, werden die Mitarbeiter besser eingearbeitet, sie fehlen seltener und binden sich langfristig an das Unternehmen.

Es wird immer schwieriger, gute und engagierte Kräfte für Produktion und Logistik zu finden. Immer häufiger sehen sich Unternehmen vor die Wahl gestellt, Kompromisse bei Bewerbern zu machen oder Stellen unbesetzt zu lassen. Die Bewirtschaftung des Mangels wird zur Normalität. Werden Stellen in der Produktion vakant, können sie bei weitem nicht mehr so schnell besetzt werden, wie das noch vor Jahren der Fall war. Die Besetzungsphasen dauern länger und sie werden häufiger, weil einerseits die Kompromisse in der Besetzung zu höherer Fluktuation führen und andererseits der Wettbewerb um gute Mitarbeiter zu häufigeren Wechseln auf dem arbeitnehmerorientierten Markt verleitet.

Kontakt
Dr. Rainer Feldbrügge
Personal- und Organisationsberatung
Kleestraße 21-23
90461 Nürnberg
Tel.: + 49 911 / 23985120
E-Mail: rf@feldbruegge.com
URL: http://www.feldbruegge.com

Alternde Belegschaft

Ältere Mitarbeiter bleiben länger im Unternehmen (das Rentenalter steigt und der „goldene Handschlag" wird immer seltener). Gleichzeitig kommen weniger jüngere Mitarbeiter nach. Auch bei Neubesetzungen berücksichtigen Unternehmen verstärkt Bewerber über 45. Was bedeutet diese Alterung der Belegschaft für Unternehmen?

Die älteren Mitarbeiter haben Angst. Die 50-Jährigen von heute haben in ihren Dreißigern erlebt, wie mit den Kollegen aus der Vätergeneration umgegangen wurde: Wer die 50 überschritten hatte und häufiger eine Krankmeldung vorlegte, dem wurde bei der nächsten Umstrukturierung der Weg in den Vorruhestand geebnet. Diese Erlebnisse wirken nach: Das Bild (und auch die Selbstwahrnehmung) von älteren Mitarbeitern als weniger leistungsfähig, weniger engagiert und weniger lernfähig hat sich im Gedächtnis der Babyboomer-Generation eingebrannt. Mit gut gemeinten Wortschöpfungen wie „Silver Talents" lässt sich das Vertrauensdefizit nicht aufarbeiten. Zweifellos gibt es altersbedingte Einschränkungen im Arbeitsalltag. Wer sich aber darauf einstellt und die Arbeitsplätze und -abläufe entsprechend anpasst, kann von der großen Erfahrung und der hohen Identifikation der Älteren profitieren.

Sinkende Bildungsqualität der neuen Mitarbeiter

Unternehmen klagen seit Jahren über die schlechte Allgemeinbildung von Schulabsolventen. Es wird zunehmend schwieriger, Azubis mit guten Schulabschlüssen zu gewinnen. Das heißt aber nicht, dass es die geeigneten Kandidaten nicht gibt; man muss sie nur erkennen. Um das Risiko von Fehlentscheidungen zu reduzieren, ist es erforderlich, Anforderungen genauer zu beschreiben und wirksame diagnostische Instrumente bei der Personalauswahl einzusetzen. Dadurch steigt der Einarbeitungsaufwand, was wiederum eine Herausforderung für die Meister und Schichtleiter darstellt. Wer aus der Schule weniger Wissenskapital in Form von Lese- und Sprachfähigkeit, mathematischem Verständnis, räumlicher Wahrnehmung und Problemlösungskompetenz mitbringt, startet auf einem niedrigeren Niveau in die betriebliche Lernkurve. Sie oder er braucht deutlich

© GITO Verlag

länger, um das notwendige Level von Verständnis, Fertigkeit und Lösungskompetenz zu erreichen. Das Gleiche gilt für Seiteneinsteiger, deren Schul- und Lehrzeit schon einige Jahre zurück liegt. Diese Mitarbeiter haben das Lernen verlernt und tun sich schwer, das nötige Wissen für fehlerfreies Arbeiten oder situatives Agieren am neuen Arbeitsplatz zu erwerben. Auch für dieses Problem müssen die unteren Führungskräfte Lösungen finden.

Folgen für Produktion und Logistik

Die Folgen dieser Entwicklung sind offensichtliche Einschränkungen der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Angesichts komplexerer Aufgaben und häufiger Produktwechsel brauchen Unternehmen flexible und mitdenkende Mitarbeiter auf allen Ebenen. Gerade alternde Belegschaften und schlechter „passende" Bewerber bringen jedoch tendenziell weniger Bereitschaft und Fähigkeit mit, sich schnell auf neue Anforderungen einzustellen und sich mit dem Unternehmen so zu identifizieren, dass sie proaktiv mitdenken. Die Schichtleiter und Meister spüren die Auswirkungen in schwierigeren und längeren Einarbeitungsphasen für neue Mitarbeiter, in längeren Fehlzeiten, häufigeren Wechseln und der ständigen Not, mit einer kurzen Personaldecke zu improvisieren [1].

Gleichzeitig steigt der Produktivitätsdruck und die Lücke zwischen dem Anspruch des Unternehmens und der Leistungsfähigkeit der Mannschaft wird größer. Fehlleistungen und Verzögerungen heizen den Stress zusätzlich an; die Führungskräfte erleben die Diskrepanz zwischen Erwartung und Leistung als persönlichen Misserfolg und geraten selbst unter Druck. Die Personaler müssen häufiger und schneller neues Personal suchen, die Stimmung in der Halle spricht sich herum und die Attraktivität des Unternehmens schwindet. In der Folge finden sich noch weniger „gute" Bewerber, und die Abwärtsspirale geht in die nächste Runde.

Meister und Schichtleiter zwischen allen Stühlen

Die unteren Führungskräfte tragen die Hauptlast dieser Entwicklung. Erstens sind sie die Träger des Veränderungsmanagements im Unternehmen. Produktzyklen werden immer kürzer und Prozessveränderungen folgen immer schneller aufeinander. Change Management wird daher zu einer alltäglichen Aufgabe selbst der Führungskräfte an der Basis. Leider sind gerade die unteren Führungskräfte darin wenig geschult und häufig selbst nur schlecht in den Veränderungsprozess eingebunden. Ihren Mitarbeitern können sie damit kaum die nötige Zuversicht und Überzeugung für den Change mitgeben [2].

Zweitens hängt die Einarbeitung von Mitarbeitern in die Produktionsanlagen und -prozesse an den Meistern und Schichtleitern. Nicht selten reduziert sich die Einarbeitung auf ein paar Erklärungen und eine Stunde „Zuschauen" mit dem Hinweis, man würde hier „Learning by Doing" machen. Einarbeitung als eine systematische Aufgabe findet häufig aus Mangel an Know-how oder aus Überlastung nicht statt. Je häufiger Einarbeitungsphasen im Ablauf werden, desto kritischer ist dies für die gesamte Produktivität. Es ist erforderlich, die notwendigen Fertigkeiten zu benennen, die möglichen Fehler zu kennen und diese Lernziele in einen didaktisch sinnvollen Ablauf zu bringen. Einarbeitung bedeutet nicht nur, die üblichen, immer wieder gleich bleibenden Aufgaben zu kennen, sondern auch reagieren zu können, wenn ein Fehler auftritt [3, 4].

Drittens sind die unteren Führungskräfte unmittelbar mit den täglichen Fehlern im Produktionsablauf konfrontiert. Sie transportieren die Fehlerkultur des Unternehmens. Und was passiert in der Regel, wenn was passiert? Die Führungskraft muss selbst Druck für Ausschuss Reklamationen befürchten und gibt den Druck weiter. Der „Schuldige" wird ermittelt, bekommt eine Standpauke, dann folgt das „kollegiale" Angebot, den Fehler gemeinsam so zu handhaben, dass „nach oben" nichts auffällig wird. So lernen Mitarbeiter Vertuschung als probate Fehlerstrategie. Fehlerkultur als Chance für nachhaltiges Lernen kann sich so nicht verankern. [5]

Viertens bekommen die Führungskräfte an der Produktionslinie den Personalmangel unmittelbar zu spüren. Sie müssen bei Ausfällen oder Fluktuation mit der Personaldecke improvisieren, Mitarbeiter zu Mehrarbeit motivieren, das Leistungslevel anheben.

Untersuchungen zufolge liegt der Hauptgrund für den Weggang von Mitarbeitern in der belasteten Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten. Vor dem Hintergrund der hier beschriebenen Belastungen wird deutlich, dass die Investition in die Führungskompetenz der Meister und Schichtleiter zum Überlebensfaktor für Unternehmen wird [6].

Bei der Einstellung von Führungskräften auf den unteren Ebenen ist die Führungskompetenz als Auswahlkriterium noch lange nicht so verbreitet wie bei höheren Führungsebenen. Dabei wäre sie gerade hier enorm wichtig. Es fehlt in der Praxis noch an diagnostischen Instrumenten und Kenntnissen, die scheinbar „weichen Faktoren" wie Sozial- und Führungskompetenz zuverlässig zu bewerten [7, 8].

Die Lösung: Investition in die unteren Führungsebenen

Machen Sie Ihre unteren Führungskräfte fit, mit den Herausforderungen der demografischen Entwicklung souverän umzugehen. Ihre Meister und Schichtleiter brauchen dazu:

1. Die Fähigkeit, sich auf die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter einzustellen.
2. Das Wissen darüber, wie Menschen auf Veränderungen reagieren und was ihnen hilft, Veränderung zu akzeptieren.
3. Die Kompetenz, Mitarbeiter effektiv an das notwendige Wissen für den Produktionsablauf heranzuführen.
4. Die Freiheit, vor Ort souverän auf Fehler zu reagieren und diese als Lernchance für die Mitarbeiter zu nutzen.

Häufig sind die Führungskräfte in der Halle deutlich jünger als ihre Mitarbeiter. Um das Verhalten ihrer Leute zu verstehen und sie angemessen führen zu können, müssen sie die Wirkungen des Alters verstehen. Eine Alterssimulation ist dazu ein wirksames Instrument: In einem Alterssimulationsanzug wird der Teilnehmer um 10, 20 oder 25 Jahre älter gemacht und erlebt die Welt mit den Augen, Ohren und Bewegungsabläufen eines älteren Mitarbeiters. Er versteht nun die Einschränkung der Wahrnehmung und Bewegungsfähigkeit und interpretiert das Verhalten der Mitarbeiter nicht mehr als Leistungsunwille oder Unfähigkeit [9, 10].

Wer Veränderungen an Mitarbeiter zu kommunizieren hat, muss wissen, was Veränderungsprozesse ausmachen und wie man in Veränderungsprozessen kommuniziert. Die Auseinandersetzung mit der für Veränderungsprozesse typischen Akzeptanzkurve gehört zum Standard bei Management-Fortbildungen für mittlere und höhere Führungsgruppen. Dass Meister und Schichtleiter in diesen grundlegenden psychologischen Zusammenhängen geschult werden, ist neu.

Die unteren Führungskräfte haben die Aufgabe, Mitarbeiter einzuarbeiten und sie in veränderte Abläufe oder Techniken einzuweisen. Wie oben beschrieben, sind aber die Lernvoraussetzungen der Mitarbeiter äußerst unterschiedlich. Effektive Lehrmethoden sind erforderlich, damit die Investition in die Instruktion auch wirklich zu mehr Produktivität beiträgt. Meister und Schichtleiter brauchen daher eine Grundausbildung in die zeitgemäßen Methoden der praktischen Erwachsenenbildung: Train the Trainer [11].

Systematisches Training „near the job“

Führungskräfte brauchen für kritische Situationen (häufige Fehler, Maschineneinstellungen, Kundenreklamationen, Arbeitssicherheit, Änderungen im Ablauf) vorbereitete Schulungsbausteine, die sie bei Bedarf mit neuen Mitarbeitern durcharbeiten oder bei erfahrenen Kollegen zur stetigen Verbesserung nutzen. Das Design und die Materialien der Einheiten sind so aufgebaut, dass sie effektives Lernen unterstützen und mit den vorhandenen Hilfsmitteln ohne Vorbereitung umgesetzt werden können.

Einarbeitung wird damit zu einem vorbereiteten und effektiven Ablauf, der nicht nur die wichtigen Lerninhalte vollständig abdeckt, sondern vor allem auf das Lernverhalten von Erwachsenen und die trainierten Lehrmethoden der Führungskräfte abgestimmt ist. Eine systematische Einarbeitung war schon immer produktiver als eine unstrukturierte Einweisung mit Learning by Doing. Je größer aber die Fluktuation in der Produktion und je schwieriger die Lernvoraussetzungen der Mitarbeiter, desto wichtiger ist die gute Vorbereitung einer systematischen Einarbeitung.

Anpassung an den Lernprozess von Erwachsenen

Wenn innerhalb einer Mitarbeitergruppe unterschiedliche Voraussetzungen für Lernfortschritte in Richtung Produktivität bestehen, kann man bei Einarbeitung und Weiterqualifizierung nicht alle über einen Kamm scheren. Vielmehr braucht es modulare Einarbeitungs- und Lernbausteine, die die Mitarbeiter je nach ihrem persönlichen Bedarf abrufen. Dies geht nur in einem Lernklima, das Fortbildung nicht als Maßnahme aufgrund eines Defizits versteht („ich muss in das Seminar, weil ich xy nicht kann“), sondern als selbstverständlichen Baustein im regelmäßigen Betriebsablauf. Hier ist auch die soziale Kompetenz der unteren Führungsebene gefragt.

Drei Bausteine tragen zu einer hohen Lerneffektivität im betrieblichen Umfeld bei: Erstens die Dauer von Lernimpulsen: Es ist ineffektiv, Mitarbeiter für einen Tag oder länger aus dem Betriebsablauf zu nehmen und ihm stundenlange Aufmerksamkeit für ungewohntes Lernen abzuverlangen. Vielmehr braucht es kurze Lernsequenzen von 45 oder 90 Minuten, die möglichst nah am Arbeitsplatz stattfinden und einen regelmäßigen Platz im Betriebsablauf finden. Das erfordert vom Instruktor eine punktgenaue Vorbereitung.

Zweitens die Aktivität des Lernenden: Vorträge von mehr als 20 Minuten strapazieren die Aufmerksamkeit. Inhalte sind so aufzubereiten, dass die Lernenden selbst aktiv werden. Das bedeutet nicht immer praktische Tätigkeit am Werkstück – es hilft auch, Aufgaben zum theoretischen Lernstoff selbst zu bearbeiten.

Drittens das Lernen aus Fehlern: Statt instruktiv zu vermitteln, wie Dinge richtig getan werden, ist es effektiver, wenn Vorgesetzte die Lernenden mit fehlerhaften Abläufen, Montagen oder Maschineneinstellungen konfrontieren. Herauszufinden, was falsch ist und Fehler zu korrigieren, ist ein sehr effektiver Lernweg. Er wirft auch die Frage auf, was zu tun ist, wenn der gezeigte Fehler im realen Ablauf auftritt.

Aufbau eines systematischen Lernbaukastens im Unternehmen

Zum Aufbau eines solchen Lernsystems sind drei Schritte erforderlich: Zunächst sind die Lerninhalte anhand der Arbeitsprozesse und Fehlerquellen zu sammeln. Viele Themen durchziehen alle Arbeitsbereiche, andere sind nur für einzelne Bereiche von Bedeutung. In einer Lernzieltaxonomie werden die praktischen, kognitiven und affektiven Lernziele je Thema nach unterschiedlichen Produktivitätsstufen (z.B. Einsteiger, Standard, Experte) gewichtet. Affektive Lernziele berühren dabei die Haltung und Einstellungen zum Arbeitsablauf. Umgang mit Fehlern, kollegiale Kommunikation und Einstellung zum Kundennutzen spielen hier eine Rolle.

In einem zweiten Schritt wird ein Master-Ablaufplan für Lerneinheiten entwickelt: Ein Lernimpuls von 45 Minuten enthält Elemente in verschiedenen Lernformaten wie Kurzpräsentationen, praktischen Übungen, theoretischen Übungen oder Fehlersuchspiele.

© GITO Verlag

Für alle verfügbaren Formate wird ein wiederkehrendes Muster bereitgestellt.

Wenn im dritten Schritt die einzelnen Lernbausteine anhand der Taxonomie erstellt werden, geht es darum, für jedes Lernziel die geeigneten Lernformate auszuwählen und Traineranweisungen, Instruktoreninput, Übungsanleitungen, Überprüfungsfragen und Spielanleitungen zu formulieren. Ein solches Trainingsprogramm braucht eine feste Verankerung im Betriebsablauf. So ist festzulegen, wie viele Bausteine jeder Mitarbeiter pro Quartal durchlaufen soll und wie viele Lernimpulse jede Führungskraft in dieser Zeit anbietet.

Ein solches Train-the-Trainer-Programm ist auch hervorragend geeignet, sehr gute Mitarbeiter auf ihrem Karriereweg zur Führungskraft zu unterstützen, indem sie selbst einzelne Trainingselemente für ihre Kollegen durchführen.

Förderung der unteren Führungsebene ist ein Muss

Die vorgestellten Herausforderungen und Antworten sind nicht neu – sie zu beachten, war aber in der Vergangenheit nur eine gute Option („nice to have“). Unter den Bedingungen der demografischen Entwicklung werden diese Maßnahmen heute aber mit jedem Tag dringender: Die Folgen der gesellschaftlichen Veränderung sind keine Zukunftsperspektive – sie sind bereits heute in der Realität der Unternehmen sichtbar.

Literatur

[1] Brecht-Hadraschek, B.; Feldbrügge, R.: Prozessmanagement - Geschäftsprozesse analysieren und gestalten, 3. Auflage, München 2013.

[2] Ibarra, A.: Führen in der Produktion - Ein Arbeitsbuch für Meister und Vorarbeiter, Konstanz 2010.

[3] Lange, T.: Die Integration neuer Mitarbeiter, Marburg 2011.

[4] Ströker, D.: Einarbeitung neuer Mitarbeiter - Integration in die betriebliche Praxis, Berlin 2012.

[5] Oser, F.; Spychiger, M.: Lernen ist schmerzhaft – zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur, Weinheim, Basel 2005.

[6] Badura B., Hehlmann T., Walter U., (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik, Berlin 2010.

[7] Koch, A.; Westhoff, K.: Task Analysis Tools (TATool) – Schritt für Schitt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse, Lengerich 2012.

[8] Westhoff, K. (Hrsg), Das entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview, Lengerich 2009.

[9] Braedel-Kühner: Individualisierte, alternsgerechte Führung, Frankfurt 2005.

[10] Hanauer, M.: Zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung – Eine qualitative Studie zur Implementation einer flächendeckenden Führungskräfteentwicklung auf mittlerer und unterer Führungsebene, Hamburg 2009.

[11] Birkenbihl, M.: Train the Trainer – Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten, 20. Auflage, München 2011.

Schlüsselwörter:
Demografischer Trend, Personalfluktuation, unteres Management, Führungskompetenz, Training, Train the Trainer

Managing Processes of Change Successfully: The Development of Lower Management as a Key Factor

Demographic trends have direct impact on production and logistics. They affect adversely both the work in the production hall and the company's profit. To cope with these threats investment in the lower rank of management is necessary. The following article lines out how companies train their technicians and shift managers for the challenges of demographic change, which are in detail staff growing older, decreasing qualifications of new employees and higher staff turnover.

Keywords:
demographic trend, employee turnover, lower management, management skills, training, train the trainer