

Personalwirtschaft

8|2000



Zukunftsstudie

HR-Management im Jahr 2010



Der Prozess der Meisterqualifizierung
Autoren:
IMAKA GmbH
Rudolf Kast, Sick AG, Waldkirch

Alkohol im Betrieb
Hinschauen statt Wegschauen

Mobbing
Führungskompetenz gefordert

Qualifizierung für Meister
**Personalentwicklung
im Mittelstand**

Green-Card

Schnelligkeit ist Trumpf



Der Prozess der Meisterqualifizierung

Zunehmender Wettbewerb in der Industrie erfordert mehr Kundenorientierung. Bei Sick wurde daher die kundennahe Produktion eingeführt und auf teilautonome Arbeitsgruppen umgestellt. Um den Industriemeister für seine neue Rolle in dem Veränderungsprozess zu qualifizieren, startete das Unternehmen das Projekt »Meister 2000«. Das zentrale Projektelement war die Umsetzung einer systemisch ausgelegten Meisterqualifizierung.

Die Unternehmensgrundsätze der Sick AG, die 1995 in einem bottom-up Prozess im Unternehmen definiert wurden, lauten: »Jeder ist gefordert, lebenslang zu lernen und sich persönlich in diesen Lernprozess einzubringen.« In der Produktion wurde in der Auswirkung dieses Lernprozesses die kundennahe Produktion eingeführt und auf teilautonome Arbeitsgruppen umgestellt. Hinzu kamen Kennzahlensysteme, Auftragssteuerung in die Linie, abteilungsübergreifende Projekte - alles Maßnahmen, die auf der Prozessebene als Vorbereitung auf einen zunehmenden Wettbewerbsdruck in Folge der Globalisierung sinnvoll und erfolgreich waren. Auf der Verhal-

tens- und Einstellungsebene haben die Veränderungen speziell für die Industriemeister eine Suche nach Orientierung in einer neuen Meisterrolle ausgelöst. Durch die Verlagerung vieler Meistertätigkeiten in die Gruppe veränderte sich das Tagesgeschäft der Meister grundlegend. Typische Arbeiten entfielen, dafür erweiterte sich das Aufgabenspektrum um betriebswirtschaftliche Aspekte bis hin zur »Sozialarbeit«. Für alle Meister bedeuteten diese Veränderungen einen massiven Einschnitt in der Definition ihrer beruflichen Identität. Damit war es selbstverständlich und dies wurde auch deutlich, dass die hiermit verbundenen Herausforderungen unterschiedlich angenommen und dem-

entsprechend unterschiedlich bewältigt wurden. 1997 startete deshalb das Projekt »Meister 2000« mit dem Ziel, ein neues Selbstverständnis für die Meister zu schaffen.

Aufgaben des Meisters in der Gruppe

Als zentrale Elemente des Projektes wurde ein 360°-Feedback für die Meister durchgeführt und eine systemisch ausgelegte Meisterqualifizierung entwickelt und umgesetzt. Aus Sicht des Unternehmens sollten »zwei Fliegen mit einer Klappe« geschlagen werden:

- ◆ Umsetzung der Lernenden Organisation
- ◆ Weiterentwicklung der Gruppenarbeit.
Trotz Unternehmenszielen, Handlungsfreiräumen und umfangreichen Seminarangeboten tauchten im Meisterumfeld immer wieder zentrale Fragen auf, die viel mit dem Grundverständnis zu tun hatten, wie eine Gruppe als »soziales System« idealerweise funktioniert.
- ◆ Was bedeutet es eigentlich konkret, wenn es heißt, eine Gruppe organisiert sich selbst?
- ◆ Welche Aufgaben soll der Meister in so einer Gruppe übernehmen?
- ◆ Was ändert sich am Führungsverhalten? Wird überhaupt noch geführt?
- ◆ Welche Unterstützung brauchen die Mitarbeiter?
- ◆ Wie soll der Meister im internen Kunden/Lieferantenverhältnis agieren?
- ◆ Wer ist für ein Gruppenergebnis verantwortlich?
- ◆ Worüber soll sich der Meister zukünftig definieren?
- ◆ Was wird in Zukunft von den Meistern erwartet?

Die schnelle Entwicklung der neuen Produktionsorganisation forderte zusätzlich zunehmend neue Kompetenzen von den Meistern. Im Laufe der Jahre wurde die Schere zwischen den Anforderungen und den Möglichkeiten, diesen gerecht zu werden, immer deutlicher spürbar. Ein weiteres Ziel des Projektes war daher, einen Weg aufzuzeigen und zu ebnen, um die Schere mittelfristig wieder zu schließen. Das Projekt Meister 2000 war auf eine Laufzeit von zirka zwei Jahren ausgerichtet und in vier Phasen konzipiert (vergleiche Abbildung).

Phase 1: Spezifikation der Anforderungen

Die Phase 1 hatte das Ziel, die Aufgaben an die Meister zu spezifizieren und gleichzeitig einen Impuls zu plat-



Ein Architekturelement der Phase 1 ist das 360°-Feedback zur differenzierten Einschätzung der Meisterkompetenz im Unternehmen.

zieren, der die Meister und das sie umgebende Umfeld (nachfolgend das System genannt) für eine Veränderung öffnete. Architekturelemente der Phase 1 waren mehrere Workshops und ein 360-Feed-back zur differenzierten Einschätzung der Meisterkompetenz im Unternehmen. In einer gemeinsamen Sitzung mit Bereichsleitern, Vorstand Produktion und der Personalentwicklung wurden die heutigen und zukünftigen Hauptaufgabenfelder der Meister umrissen und hieraus sechs Rollenbezeichnungen abgeleitet:

- ◆ Der Meister als Führungskraft.
- ◆ Der Meister als Personalentwickler.
- ◆ Der Meister als Schnittstellenmanager.
- ◆ Der Meister als technischer Prozessbegleiter.
- ◆ Der Meister als Coach.
- ◆ Der Meister als Unternehmer.

Aus den Rollenbezeichnungen leiteten die Meister selbst mit Unterstützung der Personalentwicklung ein »Soll-Anforderungsprofil Meister« ab. Innerhalb eines guten halben Jahres wurden in mehreren Workshops unter den genannten Kategorien rund 110 Items zusammengestellt, zum Beispiel:

- ◆ Er arbeitet partnerschaftlich und ist kein Einzelkämpfer.

- ◆ Er kann den Reifegrad der Gruppenarbeit in seinem Bereich einschätzen.

Nach Fertigstellung des Soll-Anforderungsprofils und der Definition der Durchführungsmodalitäten für das 360°-Feedback wurden insgesamt 339 Mitarbeiter von über 13 Meisterbereichen befragt. Die Befragung wurde bei Gestaltung des Fragebogens und der Auswertung durch den Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Freiburg unterstützt. Ein halbes Jahr nach Fertigstellung des Soll-Profiles lag das Ergebnis vor und wurde als Gesamtergebnis kumuliert und anonymisiert veröffentlicht beziehungsweise in Einzelgesprächen individuell rückgemeldet. Der größte Handlungsbedarf für die folgende Qualifizierung wurde im Bereich der Sozialen Kompetenz gesehen.

Phase 2- Entwurf der Qualifizierung

Auf Basis der Ergebnisse im Feedback wurde mit Unterstützung der auf systemische Organisationsberatung und Training spezialisierten Unternehmensberatung IMAKA ein Qualifizierungskonzept entwickelt. Sowohl das Konzept als auch der unterstützende Berater wurde von den Meistern in einer gemeinsamen Veranstaltung abgesegnet.

Phase 3: Umsetzung der Meisterqualifizierung

Die Qualifizierung war als Prozess mit drei Impulsworkshops und einer begleitenden Unterstützung durch eine interne Prozessbegleitung angelegt. Der Inputworkshop Führungsgrundlagen wurde als Training mit den Schwerpunkten Systemverständnis und persönliches Rollenmanagement durchgeführt. Dabei wurden bewusst auch theoretische Metamodelle vermittelt, die als Grundlage zur Selbststeuerung erforderlich waren. In den folgenden Workshops erlernten und trainierten die Meister eine angepasste Form der professionellen Gesprächsführung, wie sie aus der Supervision oder dem systemischen Beratungsansatz bekannt ist. Entscheidendes Merkmal war die Arbeit mit Hypothesen und unterschiedlichen Frage- und Feedbacktechniken. Angewendet wurden die Techniken für die kollegiale Beratung unter Meisterkollegen und als Mitarbeitercoaching.

Phase 4: Integration und Stabilisierung

Neben den Transfermeetings wurde ein Workshop mit den Bereichsleitern geplant, der die hierarchieübergreifende Vernetzung neuer Denkmodelle außerhalb der täglichen Interaktion von Meister zu Bereichsleiter darstellte und optimieren sollte. Aus dem Prozess heraus ist die Idee entstanden, die Inhalte der Qualifizierung in einem Lerntagebuch fest zu halten. Dieses enthält auch Tipps zur Führung in selbstorganisierenden Gruppen.

Verknüpfung zwischen Systemtheorie und Praxis

Die Inhalte des Qualifizierungsprozesses haben ihre theoretische Wurzel im systemischen Ansatz. Der Qualifizierung lagen ein Kompetenzmodell und drei Kernaussagen zu Grunde. Das Kompetenzmodell fokussierte wesentlich die individuelle Wirksamkeit des Meisters in seinen jeweiligen Rollen.

Die drei Kernaussagen des Systemischen Ansatzes waren der ideologische Rahmen für die Inhalte der Qualifizierung:

- ◆ Soziale Systeme - wie zum Beispiel die Meistergruppe - sind eigendynamisch. Das heißt, es ist nicht 100-prozentig sicher, dass zum Beispiel ein Mitarbeiter das tut, was ihm gerade angewiesen wurde. Sein Verhalten wird durch Gedanken gesteuert, die er - wenn überhaupt - nur selbst kennt.
- ◆ Soziale Systeme sind vernetzt. Das heißt, eine Intervention an einer Stelle im System führt ähnlich einem Mobile zu Bewegungen an anderer Stelle, die nicht klar vorhersehbar sind.
- ◆ Soziale Systeme konstruieren sich ihre Wirklichkeit selbst. Das heißt Wahrheit und das, was richtig oder falsch ist, wird subjektiv unterschiedlich eingeschätzt.

Die praktische Umsetzung wurde auf drei Ebenen gestaltet

- ◆ Prozessebene in Form eines Gesamtdesigns der Maßnahme.
- ◆ Inhaltsebene durch die Konzentration auf die kollegiale Gesprächsführung und die Anregung zu reflexivem Denken (Reflexives Management als persönlichkeitsberücksichtigendes Führungsmodell).
- ◆ Methodenebene durch bewusste Konfrontation der Praktiker mit theoretischen Modellen in Kombination mit Kurzsimulationen, das heißt, persönlichem Erleben. Die Gestaltung soll hier am Beispiel der ersten Kernaussage exemplarisch beschrieben werden.

Die Eigendynamik sozialer Systeme

Als Arbeitsgrundlage wurden zu Beginn folgende Thesen aufgestellt:

These 1: Wenn soziale Systeme eigendynamisch sind, ist es erforderlich ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation zu verbessern, um ein maximales Maß an verantwortungsbewusstem und

professionellen Verhalten zu ermöglichen.

These 2: Wenn soziale Systeme eigendynamisch sind, bekommt Führung als Intervention den Charakter eines kommunikativ wirksamen Impulses für das System. Hieraus leiteten sich für die Qualifizierung konkrete Ziele ab:

- ◆ Verstehen der Anforderungen und Wirkungsdynamiken in sozialen Systemen.
- ◆ Verbesserung der persönlichen Reflexionskompetenz.
- ◆ Professionalisierung der Gesprächskompetenz.
- ◆ Aufbau einer bereichsübergreifenden Lernstruktur und -kultur.

Die Prozessebene

Im gesamten Design des Prozesses war es wesentlich, die Meister nicht nur zu beteiligen, sondern ihnen die Verantwortung für die Ergebnisqualität und den Prozessfortschritt bewusst zu machen und zu übertragen. Erst mit dieser Verantwortung entstand im Laufe der Zeit eine Identifikation und Bereitschaft, persönliche Themen zur Sprache zu bringen und vor allem zu erkennen, dass der Freiraum zur persönlichen Gestaltung auch größer war, als zunächst angenommen. Beispielsweise verweigerten Vorstand und Bereichsleitung bewusst Entscheidungen, die im Verantwortungsbereich der Meister lagen und »erzwangen« hiermit die Verantwortungsübernahme. Das 360°-Grad-Feedback zu Beginn des Prozesses war als Impuls wirksam, um ein Aufbrechen von Verhaltensgewohnheiten zu ermöglichen. Die nachfolgende sechsmonatige Phase, in der Anforderungen spezifiziert wurden, ermöglichte es den Meistern, sich mental auf die kommenden Veränderungen einzustellen. Diese zeitliche Rhythmisierung des Gesamtprozesses berücksichtigte bewusst die Veränderungsgeschwindigkeit sozialer Systeme und den Verzö-

gerungseffekt, der zwischen Impuls und Auswirkung stets deutlich wird.

Die Inhaltsebene

Insbesondere im ersten Workshop stand die Selbstorganisation als Meister und das Führungsverständnis als Vorgesetzter der Gruppe im Vordergrund. Dabei lernt er, in den relevanten Alltagssituationen Haupt- und Nebenrollen zu differenzieren und wesentlich zu aktivieren oder zu wechseln. Unter dem Aspekt Führung lag der Schwerpunkt auf den Wirkungsdynamiken, die durch unterschiedliche Führungsinterventionen bewusst und unbewusst ausgelöst wurden. Wesentlich war dabei stets die Frage, ob das beabsichtigte Führungsverhalten die Eigenverantwortung des Mitarbeiters stärkt oder eher eine unzulässige (und unbewusste) Verantwortungsrückdelegation stattfand. Konkret wurde dies an den feinen Differenzierungen von Lob zu Anerkennung oder Kritik zu Feed-back deutlich herausgearbeitet.

Aha-Effekte

Die Erfahrung war, dass auch theoretische Modelle in einem Meistertraining sinnvoll zu einem besseren Verständnis und einigen Aha-Effekten beitragen können, aber erst in Ergänzung mit konkreten Übungen persönliche Betroffenheit ausgelöst wurde. Neben dem Grundverständnis ging es im zweiten und dritten Baustein konkret um die Frage, wie eine Führungsintervention so gestaltet werden kann, dass sie die Selbstorganisation fördert und dem Prinzip der Wirklichkeitskonstruktion gerecht wird. Hierzu wurde die Gesprächsgestaltung eingesetzt, die zur kollegialen Beratung untereinander als auch für ein Mitarbeitergespräch hilfreich ist. Konkret bedeutete dies im Training, dass die Meister erlernten, sich anhand konfliktärer Führungssituationen aus dem Alltag zu coachen und alternative Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit den Mitarbeitern zu erarbeiten.

Das Gesprächsmodell in sieben Schritten

1. Vorbereitung. Persönliche Reflexion individueller Einstellungen zum Mitarbeiter/Kollegen, zum Gesprächsthema und zu mir selbst,
2. Beschreibung der Problemsituation,
3. Klärung und Vereinbarung des Coaching-Ziels,
4. Konkretisierung der Problemsituation durch gezielte Fragestellungen,
5. Hypothesenbildung, das heißt der Coach entwickelt eigene Ideen, an welcher Stelle er einen hilfreichen Focus für ein hintergründiges Problem vermutet und bietet diese seinem Gesprächspartner an,
6. Coach und gecoachter Meister erarbeiten alternativen Vorgehensweisen,
7. Abschluss.

Das Feedback-Gespräch

Neben dem kollegialen Austausch stand das Feedbackgespräch Führungskraft - Mitarbeiter im Mittelpunkt des dritten Workshops. Auch hier ging es zunächst um persönliche Rollenklärung des Meisters als jemand, der entweder ein positiv-verstärkendes oder ein negativ-korrigierendes Feedback geben möchte. Im Anschluss wurden in Rollenspiel und Übungen insbesondere Feedback-Methoden eingesetzt, die auf eine ganzheitliche - also auch intuitive Wahrnehmung als Grundlage für das Feedback fokussierten. Hier wurde zum Beispiel mit Metaphern aus der Theaterszene gearbeitet. Insgesamt zeigte sich, dass die Arbeit mit Hypothesen zwar zunächst befremdlich, aber unbedingt interessant war - bot es doch die Chance einer qualitativen Unterstützung jenseits der allzu oft gehörten »gut gemeinten Ratschläge« nach dem Prinzip: »Au ja, das kenne ich, bei mir. ...« (Es entsteht doch oft der Verdacht, als würde es dem Gesprächspartner mehr darum gehen,

sein »Ding« loszuwerden, anstatt eine ernsthaft wertschätzende Hilfe anzubieten). Ein richtiges Verständnis entwickelte sich jedoch erst, nachdem in zwei Coaching-Gesprächen die Methoden komplett als Vorbild dargestellt wurden. Auch wurde klar, wie schwierig es war, in der Gesprächsführung die eigenen hintergründigen Annahmen zu erkennen und zu berücksichtigen. Aus dieser Erkenntnis vereinbarten die Meister einen Stammtisch, bei dem Sie sich regelmäßig mit den Inhalten der Qualifizierung auseinandersetzen wollten.

Die Methodenebene

Ursprünglich war bereits für den ersten Workshop ein ausgewogener Mix zwischen Theorie und praktischen Übungen geplant. Hier zeigte sich jedoch, dass die erforderliche Offenheit und Bereitschaft, auch persönliche Themen und Schwächen darzustellen, noch nicht in erforderlichem Maß verankert war. So gestaltete sich beispielsweise eine Gruppenbildung nach dem Prinzip der Selbstorganisation als schwierig und drohte in eine gruppendynamische Situation abzugleiten. In der Folge wurde der Anteil der Übungen und Methoden, die stark auf Selbstorganisation und persönlicher Reflexion basierten, zu Gunsten allgemeiner und »weniger schmerzender« Übungen reduziert.

Zehn Handlungsorientierungen

Nach einem intensiven Feedback-Prozess im 360ziger-Kreis haben die Meister rund acht bis neun Tage in ihre persönliche Entwicklung investiert. Die Qualifizierung hat neue Perspektiven eröffnet und den Meistern wurde ein ganzheitliches Führungskonzept an die Hand gegeben. Deutlich wurde auch, dass eine vollständige Umsetzung von unterschiedlichen, zum Teil persönlichen Faktoren abhängt und eine intensive Prozessbegleitung erfordert. Schlussendlich liegt der Erfolg dieser Maßnahme in der Verantwortung jedes einzelnen Meisters, die er

lernten Kompetenzen im Alltag zu nutzen. Der Ansatz, die Führungsgruppe Meister im Rahmen der Lernenden Organisation mit den praxisnah dargestellten Theorien zu konfrontieren, kann wie hier erfolgreich sein, wenn realistischen Zielen ein realistischer Aufwand gegenüber gestellt wird.

Theoretische Modelle sind unverzichtbar

Aus den Erfahrungen lassen sich deshalb zehn Handlungsorientierungen ableiten:

1. Vorbereitende Einzelgespräche
2. Theorie: Theoretische Modelle sind unverzichtbar (auch für Praktiker), um Verhaltensänderungen zu erreichen, da erst die Theorie zunächst normale Rückschläge und Widerstände erklärt.
3. Praktische Arbeit: Qualifizierte Rollenspiele verdeutlichen die Schwierigkeiten bei der Umsetzung theoretischer Inhalte und schaffen Betroffenheit bei den Teilnehmern (zusätzlich zum Trainingswert).
4. Prozessbegleitung: Eine interne Prozessbegleitung ist für beabsichtigte Verhaltensänderungen, die die berufliche Identität der Zielgruppe betreffen, unverzichtbar.
5. Umfeld: Gezielte und bewusste Handlungen von Vorgesetzten sind der Zündfunke für risikoreiche Veränderungen und müssen im Gesamtprozess mit veranlagt sein.
6. Design: Für die Veränderung ist ein aufbrechender Impuls und eine sinnvolle Rhythmisierung der Maßnahmen erforderlich, die die Veränderungsgeschwindigkeiten berücksichtigt.
7. Selbstorganisation: Die Maßnahme soll selbst das Leben, was sie zu vermitteln sucht.
8. Kulturprägung- Zentrale Grundbotschaften sollten bei Beteiligung unterschiedlicher Berater/Trainer oder Institute im Vorfeld zentral abgestimmt sein.
9. Lernstruktur: Es braucht ein Angebot und einen sanften Druck zur weiteren Entwicklung der angesprochenen Themen.
10. Individualität: Jede Führungskraft hat im Laufe ihres Arbeitslebens persönliche »Macken« ausgebildet. Nicht Konformität ist das Ziel, sondern eine differenzierte Entwicklung. Der erste Schritt ist die konsequente Verbesserung des Selbstbewusstseins und der Abbau von Angst bei dem Erlernen von Neuem.

Individuelle Führung

Und wozu das alles? Jeder Mitarbeiter braucht individuelle Führung; der eine mehr, der andere weniger. Der Meister muss heute erkennen, welche Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter hat, und wie er ihn optimal begleitet. Erst im professionellen Gespräch mit Kollegen oder Mitarbeitern ist es möglich, diese Interessen zu erfahren, den Mitarbeiter zu verstehen und für schwierige Führungssituationen Handlungsalternativen zu erarbeiten oder auch die richtigen Rahmenbedingungen zur intrinsischen Motivation bereitzustellen. Ein weiterer Schritt in der Lernenden Organisation der Sick AG.

Autoren:
IMAKA GmbH

Rudolf Kast;
Leiter Personal und Sozialwesen,
Sick AG, Waldkirch