Vernetzung und Stärkung von Führungskräften

Entwicklung braucht Emotion und Begeisterung

Mitarbeiterbindung ist eine Herausforderung, die dem Mittelstand stark zusetzt. Investitionen in die Sozialkompetenz der Führungskräfte sind unabdingbar. Dezentral aufgestellte Unternehmen wie der Dienstleister Ifürel haben damit besonders zu kämpfen. Dieser hat daher ein umfassendes Führungskräfteprogramm zur Förderung der Mitarbeiterentwicklung aufgesetzt.

» Rosemarie Spindler, Organisationsberaterin und Coach, Essen

Bild: Andrii Yalansky/istock.adobe.com

Wer Mitarbeiter binden will, muss in die Sozialkompetenz der Führungskräfte investieren.

Um die Kunden unterschiedlicher Industriezweige bestmöglich zu bedienen und die Mitarbeitenden in Engpass-Situationen bundesweit bei unvorhersehbaren Arbeitsspitzen flexibel und in unterschiedlichen Konstellationen einsetzen zu können, braucht es laut Ifürel mehr Vernetzung und Kommunikation innerhalb der Regionen. Das Unternehmen ist im Bereich der Elektro-, MSR- und Automatisierungs- und Prozessleittechnik tätig und steht wie so viele Mittelständler vor der Herausforderung der Mitarbeiterbindung. „Unser Berufsbild als MSR-Prüfer wird nicht durch eine Ausbildung abgedeckt. Daher können wir unsere Mitarbeitenden kaum rekrutieren, sondern entwickeln sie im Verlauf ihrer Tätigkeit zu Spezialisten", sagt Helge Jentsch, Geschäftsbereichsleiter Nord. Sein Kollege Ronny Böhrer, Geschäftsbereichsleiter Rheinland ergänzt: „Wir müssen uns heute viel mehr damit befassen, unsere Bestandsmannschaft zu entwickeln. Das setzt Führungskräfte voraus, die menschlich in der Lage sind, Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern."

Führungskräfteprogramm mit sechs Modulen

Zusätzlich zu den vorrangig fachlichen Weiterbildungen möchte das Unternehmen nun stärker in die Führungs- und Kommunikationskompetenzen investieren. Das erforderte eine zeitgemäße, entwicklungsfördernde Führungskultur, die

einen Veränderungsprozess nach sich zog, der gemeinsam mit den Mitarbeitenden gestaltet wurde. Getragen wird dieser Prozess von der Geschäftsführung und den Führungskräften, die sowohl den anspruchsvollen Kundenwünschen als auch den Mitarbeiterinteressen gerecht werden wollen.

Der Mittelständler entschied sich für ein Führungskräfteprogramm, das gemeinsam mit der Personalleitung, der oberen Führungsebene und der Spindler Organisationsberatung entwickelt und umgesetzt wurde. Insgesamt haben von Juni 2021 bis Oktober 2022 vier Geschäftsbereichsleiter und 30 Betriebsabteilungsleiter mit jeweils deren Vertretungen daran teilgenommen. Die Fortbildung umfasst sechs ineinander verzahnte Module zu den Themen Führen (sich selbst und andere), Teamarbeit und Kommunikation, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, herausfordernde Gespräche und Change Management. Neben theoretischen Lerninhalten gab es viele praktische Elemente, wie Fallarbeit in Form von kollegialer Beratung, Gruppencoachings zwischen den Modulen und Transferaufgaben zur Vertiefung und konkreten Umsetzung.

In Anlehnung an das Führungsverständnis Mitarbeitenden mehr Verantwortung zu übertragen, wurde in dem Führungsmodul Selbstmanagement das Thema „Delegation" aufgegriffen. Die Teilnehmenden sprachen darüber, welche Aufgaben sich gut oder weniger gut delegieren lassen. Die Beraterin gab den Teilnehmenden eine Transferaufgabe mit in den Arbeitsalltag: Jeder sollte einen Tagesplan seiner Aufgaben erstellen und überlegen, welche Aufgaben an wen zu delegieren sind. Die Führungskräfte bildeten Lernpartnerschaften und tauschten sich darüber aus, wie zum Beispiel Monteure administrative Aufgaben projektbezogen selbst abbilden können. Die Reflexion darüber führte zu wichtigen Selbsterkenntnissen.

Team-Audit zeigt Verbesserungspotential auf

Wie die Abläufe, die Kommunikation und die Zusammenarbeit der Teams verbessert werden können, wurde bei der Durchführung eines Team-Audits offensichtlich. Dabei wurden verschiedene Konstellationen getestet, um persönliche Vorlieben und fachliche Ergänzungen zu berücksichtigen und mehr Verantwortung in die Teams zu übertragen. Es gab rollierende Gruppen, bis zur optimalen Lösungsfindung. Im Modul Change Management tauschten sich die Führungskräfte darüber aus, welche Vorteile es hat, wenn zum Beispiel Monteure bei Projekten an anderen Standorten unterstützen. „Mache Betroffene zu Beteiligten." Dieser Satz ist laut dem Unternehmen heute in vielen Führungsetagen verankert: Abteilungsleiter können mit strukturellen oder Prozessveränderungen besser umgehen und ihre Mitarbeitenden aktiver abholen und einbinden. Ronny Böhrer: „Das Programm war sehr wirksam; meine Führungskräfte betrachten Probleme heute aus mehreren Perspektiven, sprechen kritische Themen eher an und finden im Team gemeinsam optimale Lösungen." Auch das Netzwerken der Führungskräfte untereinander habe deutlich zugenommen, was zu einer Stärkung des Miteinanders geführt habe.

Die inhaltliche Einbindung der Linie, ein partizipativer Ansatz zum Start, das Arbeiten in festen kleinen Gruppen während der Module und das gewachsene Vertrauen durch die gesteuerte Vernetzung gehörten zu den Erfolgsfaktoren. Ebenso wie der Action-Learning-Ansatz, der emotionale Lernerfahrungen ermöglichte, die im Rahmen der Transferaufgaben in der Praxis erprobt und umgesetzt wurden. Der Veränderungsprozess geht weiter: Im Oktober steht ein Auswertungsreview mit allen Beteiligten und der Geschäfts- und Personalleitung an, und in 2023 wird die Vertrauens- und Feedbackkultur im Rahmen eines Führungsrealitätsspiels weiter gefördert.