

Passiert - notiert

Beispiele aus der Praxis

Abteilungsmauern einreißen - Steigerung der Produktivität

#Produktivitätssteigerung #Silodenken #Teamkonflikt #Führung #Online führen #Kommunikation
#Authentizität #Schnittstellen #Schalenmodell #Königreiche #Fürstentümer

MaschDo GmbH*

*Unternehmensname wurde verändert - alles andere ist so passiert

Branche: Maschinenbau, Automobilzulieferer

Größe: ca. 1.000 Mitarbeiter am Standort (nahe München), Umsatz: ca. 140 Mio. €

Coachingnehmer/in: Geschäftsführer (einzeln) und Führungsteam

Konkreter Anlass für Coaching: Hohe Informations- und Effizienzverluste, die durch den Appell an die Vernunft und den Druck aus dem Mutterkonzern keinerlei Veränderung erfahren.

Besonderheit: KMU mit 70-jähriger Tradition. Seit 10 Jahren zu 100% Teil eines amerikanischen Konzerns, firmiert dennoch unter der „alten“ Marke.

Ausgangssituation:

Geschäftsführer Markus Sommer ist Dipl.-Ing. (FH) und hat seine Führungserfahrung über etliche Jahre bei AUDI erworben, zuletzt als Werkleiter. Seit 2016 ist er Geschäftsführer von MaschDo. Der amerikanische Mutterkonzern macht Druck auf den EBIT, Sommer drängt auf Produktivitätssteigerung. Eine der wichtigsten Voraussetzungen hierfür wäre jedoch eine erheblich bessere Zusammenarbeit der Abteilungsleiter, die sich in ihren „Silos“ („Königreichen“) verschanzen und gegenseitig immer wieder blockieren. Deren Abgrenzungsverhalten setzt sich innerhalb der Bereiche fort. Wäre MaschDo eine Maschine, würde sie vor lauter Sand im Getriebe ständig ächzen und stocken. Also wendet sich Sommer im Oktober 2019 an ISOB. Sein erstes Anliegen: die Abteilungen sollen endlich die Mauern zwischen ihren „Silos“ einreißen.

Schritt 1: Sinn als Mauer-Einreißer

Einzelcoachings mit Herrn Sommer werden parallel mit dem Führungsteam durchgeführt. Im Laufe der Zeit wird ein gemeinsamer Unternehmenssinn herausgearbeitet. Die sich anschließende Sinnformulierung soll intern zur Orientierung für die Zusammenarbeit und die Entwicklung einer MaschDo-Führungskultur dienen.

Nach anfänglichem „Beschnuppern“ macht es allen Spaß, einander mit den jeweiligen Bedürfnissen besser zu verstehen und tatsächlich mit viel weniger „Reibungsverlust“ zusammenzuarbeiten.

Für 2020 sind mehrere Workshops bis hin zum Roll-out diverser Maßnahmen terminiert. Ich selbst freue mich sehr darauf, MaschDo mit seinen Menschen in dieser besonders spannenden Phase zu begleiten.



Wenn jeder Bereich sich hauptsächlich um den eigenen Erfolg dreht und in sich gut funktioniert, wirkt das erst einmal ganz professionell. Jede/r arbeitet „richtig“. Von einem Siloverhalten spricht man, wenn die intensive Arbeit exklusiv bleibt. Exklusiv bedeutet, dass die Bereiche Informationen (also auch Fehler!) und Vorgehensweisen unter sich klären. Letztendlich arbeiten dann die Bereiche mit minimaler Kommunikation nebeneinander. Bei Konflikten und zum Informationsaustausch klettern die Bereichs-Leiter hoch auf die Brücke und tauschen sich aus. Eine typische Gelegenheit sind zum Beispiel Führungskreissitzungen. Wichtig ist vor allem der Schutz des eigenen Teams. So befinden sich in vielen Unternehmen einzeln funktionierende „Silos“. Alle geben ihr jeweils Bestes innerhalb des eigenen Silos, fühlen sich wohl unter sich - und schimpfen auf die anderen Silos. Was fehlt, ist eine echte Zusammenarbeit im Unternehmens-Sinn. Neben der stetig sinkenden Produktivität steigt die Frustration.

Schritt 2: ... und dann kommt alles anders - Corona.

Am 27. Januar wird bei einem anderen Automobilzulieferer in Bayern der erste Corona-Fall in Deutschland bekannt. Es wird wohl niemanden geben, der diese Wochen im Februar/März 2020 nicht erinnert.



Bei MaschDo läuft es wie in den meisten Produktionsunternehmen: Kurzarbeit, einzelne Produktionslinien werden geschlossen, Home-Office, Gerüchte-Küche. Sommer ruft mich an: „Frau Fintz, ich fürchte, unsere vereinbarten Termine können so nicht stehen bleiben.“ - „Herr Sommer, das ist im Moment das vermutlich kleinere Problem. Die Frage ist, wie geht es Ihren Führungspersonen, wie ist die Stimmung in der Firma? Wie geht es Ihnen?“ Es ist wie überall: Verwirrung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Angst vor Ansteckung, Orientierungslosigkeit.

Diese Gefühle einen uns alle quer durch die Unternehmen. Sommer und ich sind sehr schnell einig: als Geschäftsführer ist es seine Aufgabe, diesen Gefühlscocktail, der Tür und Tor für Gerüchte und Missstimmung öffnet, aufzunehmen. Es ist an ihm, Orientierung zu geben, obwohl er selbst nicht genau weiß, wohin es in den nächsten Monaten geht.

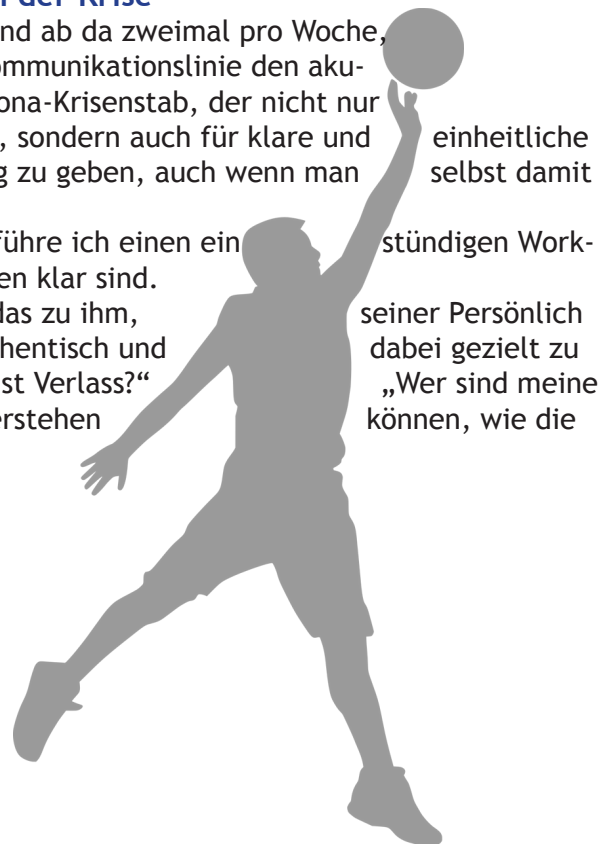
Schritt 3: Krisenkommunikation und Führung in der Krise

Wir vereinbaren einen Online-Termin für den Abend und ab da zweimal pro Woche, je zwei bis zweieinhalb Stunden, um entlang einer Kommunikationslinie den akuten Themen zu begegnen. Wir organisieren einen Corona-Krisenstab, der nicht nur für rechtliche und medizinische Belange zuständig ist, sondern auch für klare und Kommunikation. Das Wichtigste ist jetzt, Orientierung zu geben, auch wenn man einheitliche selbst damit Mühe hat.

Mit den Stabsmitgliedern und den Führungspersonen führe ich einen einstündigen Workshop (online) durch, damit die wichtigsten Punkte allen klar sind. Mit Markus Sommer erarbeite ich als Erstes ein Bild, das zu ihm, seiner Persönlichkeit und zum Unternehmen passt. Es geht darum, authentisch und dabei gezielt zu kommunizieren. Antworten auf Fragen wie: „Worauf ist Verlass?“ „Wer sind meine Ansprechpartner?“ „Was kann ich tun?“ Jede/r soll verstehen können, wie die nächsten Wochen vorgeplant sind.

Es gibt eine MaschDo-Handball-Mannschaft, also liegt diese Sportart als Metapher nahe. Also wählt Sommer Handball als Allegorie. Entlang der Regeln und des Team-Miteinanders erläutert Sommer alles, was es zu beachten gilt: Gemeinsam am Ball bleiben; sich einander zuspieren; Rücksicht nehmen; Verletzungen frühzeitig melden; man muss den Ball loslassen, um einen Punkt machen zu können.

Was im Beispiel wichtig ist: wenn die Mannschaft kein Vertrauen ineinander und den Trainer hat, geht alles schief. Dabei weiß der Trainer oft nicht genau, wie die gegnerische Mannschaft dem Team begegnen wird.



Sommer macht wöchentliche Ansprachen über Videos aus dem Unternehmensfoyer. Anfangs wirken sie unprofessionell, weil die beauftragte Mitarbeiterin nicht geübt im Aufnehmen ist. Mit der Zeit wird alles erheblich besser. - Aber egal: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich mitgenommen und erleben ihren Chef in dessen Willensstärke und Unperfektheit. Jeder Clip beginnt damit, dass Sommer einen Korb wirft und an das Bild anknüpft.

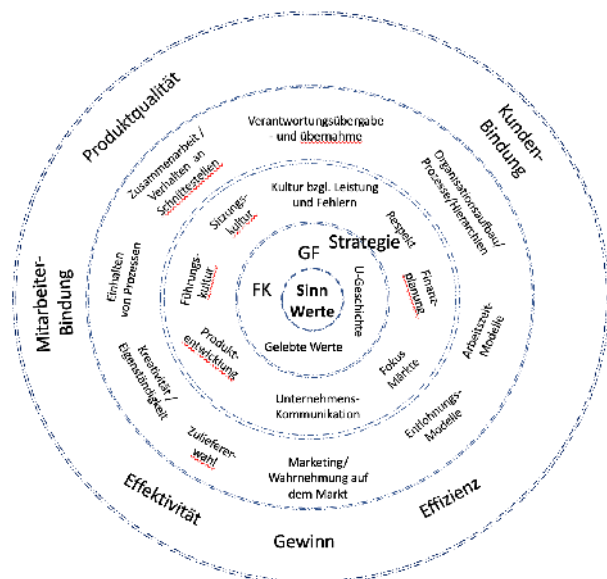
„Der Ball im Korb“ heißen die regelmäßigen Online-Meetings, die anstelle der geplanten Führungsworkshops durchgeführt werden. Hier geht es um situatives Agieren. Mein großer ISOB-Werkzeugkasten wird hier besonders wertvoll. Dieser „Kasten“ ermöglicht mir, je nach Situationen und Personenkreis Inhalte und Strukturen herauszuziehen und in ihrer Umsetzung zu begleiten.

Schritt 4: Von Königreichen zu offenen Landschaften

Als der erste Lockdown endlich vorüber ist, veranstalten wir den ersten Führungsworkshop. Der Workshop verläuft natürlich anders als im Januar geplant. Durch die Zusammenarbeit an orientierender Krisenkommunikation und -führung ist das Führungsteam reifer geworden. Durch die intensive Online-Zusammenarbeit hat das Coaching begonnen, ohne dass es so benannt wurde. Coaching unter Hard-Core-Bedingungen. Corona hat als Team-Katalysator gewirkt.

Als der zweite Lockdown kommt, haben sich die Königreiche zu offenen Landschaften entwickelt. Manchmal stehen noch Zäune. Einige davon können überklettert werden, andere haben immerhin Türen. Wir können einen Teil der geplanten Workshops online fortsetzen.

Sommer sagt in einer seiner inzwischen monatlichen Video-Clips an alle Mitarbeiter/innen: Die Krise ist nicht vorbei, aber „der Ball landet inzwischen fast immer im Korb“.



Dieses Modell haben wir bei ISOB für und mit der Firma Masch-Do entwickelt, um die Zusammenhänge zwischen operativen Problemen und „Geldverbrennern“ einerseits, sowie der Führungs- und Werte-Kultur andererseits darzustellen. Es handelt sich um prinzipielle Zusammenhänge, die völlig unabhängig vom Unternehmen sind. Wir nennen es das Schalenmodell.

Copyright: ISOB