



DIETER BRENDT
OLAF MACKOWIAK

Führung in der Technik

expert ›



MIT ZUSATZMATERIAL

Führung in der Technik

Dieter Brendt, Olaf Mackowiak

Führung in der Technik

expert[›]

Umschlagabbildung: © Dirk Heil

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2021 · expert verlag GmbH
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autoren oder Herausgeber übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Internet: www.expertverlag.de
eMail: info@verlag.expert

Druck: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-8169-3467-7 (Print)
ISBN 978-3-8169-8467-2 (ePDF)
ISBN 978-3-8169-0064-1 (ePub)

Inhalt

Vorwort der Autoren	7
Wegweiser durch das Buch	9
1 Einführende Überlegungen	13
1.1 Nichts in der Technik ist beständiger als der Wandel	13
1.2 Anforderungen an technische Führungskräfte	17
1.3 Potenzialanalyse technischer Führungskräfte	21
1.4 Potenzialeinschätzung durch Interviews	34
2 (Gemeinsam) Ziele setzen	39
2.1 Ziele im Mitarbeiter:innenjahresgespräch SMART formulieren	46
2.2 Praxis des Mitarbeiter:innenjahresgesprächs	51
2.2.1 Vorbereitung auf das Mitarbeiter:innenjahresgespräch	52
2.2.2 Durchführung des Mitarbeiter:innenjahresgesprächs	55
3 (Miteinander) planen und entscheiden	59
3.1 Das Entscheidungsbaum-Modell nach Vroom & Yetton	59
3.2 Anforderungen an Führungskräfte als Moderator:innen	63
3.3 Kreativ planen und entscheiden	75
3.4 Planung im betrieblichen Umfeld	85
3.4.1 Persönliche Zeitplanung	85
3.4.2 Planung von betrieblichen Abläufen	88
3.4.3 Terminplanung im Projekt	90
3.4.4 Terminlicher Basisplan	93
4 Ausführen (lassen)	99
4.1 Überlegungen zur Bedeutung des Delegierens	100
4.2 Das Reifegradmodell	103
4.3 Effektive Führung durch Anwendung des Reifegradmodells .	106

4.4	Delegation in der betrieblichen Praxis	112
4.5	Delegierbare Tätigkeiten und Aufgaben finden	114
4.6	Führung durch Delegation mit Reifegraden	115
4.7	Ergebniskontrolle bei der Delegation von Tätigkeiten und Aufgaben	118
5	(Gemeinsam) kontrollieren und bewerten	121
5.1	Kontinuierliche Verbesserungsmöglichkeiten durch anonymisierte Befragungen der Mitarbeiter:innen	121
5.2	Reflexion des Führungshandelns mittels 360°-Feedback	123
5.3	Kontrolle und Steuern mittels Shopfloor Management	130
5.3.1	Ansätze und Aufbau eines Shopfloor Managementsystems	130
5.3.2	Schritte der Einführung eines Shopfloor Managementsystems	134
5.3.3	Betrieblicher Nutzen durch Shopfloor Management	138
6	Miteinander reden	141
6.1	Basics zu Körpersprache, Sprechweise und sprachlichem Ausdruck	141
6.2	Grundsätzliches zur Gesprächsführung	149
6.3	Beispiele gelungener Kommunikation in der betrieblichen Praxis	155
7	Literaturliste	169
8	Autorenkurzprofile	171
	Register	173
	Abbildungsverzeichnis	175
	Tabellenverzeichnis	177

Vorwort der Autoren

Die Daten und Beispiele in diesem Band stammen aus der Arbeit der Autoren als Coaches.

Bei der Veröffentlichung von Zahlen und Daten ist stets darauf geachtet worden, unsere Verpflichtung, betriebliche Interna zu schützen, strikt einzuhalten. Soweit hier Beispiele von Einzelpersonen genannt werden, sehen wir uns in der Pflicht, deren Persönlichkeitsrechte durch diese Veröffentlichung *nicht* zu verletzen. Daher sind alle Beispiele in diesem Buch so verändert worden, dass Ähnlichkeiten mit lebenden Personen rein zufällig wären.

Der vorliegende Band ist in Dialogform aufgebaut, d.h., ein virtueller Teilnehmer steht in den Kapiteln jeweils zu Beginn mit dem externen und anschließend mit dem internen Coach im Dialog und stellt diesen durch seine Fragen vor immer wieder neue Herausforderungen. Leser:innen sollen damit einen Einblick in die zahlreichen Gespräche, die die beiden Autoren mit Mitarbeiter:innen und Führungskräften zum Thema führten, erhalten und beim Lesen den Eindruck gewinnen, unter den Diskutierenden mit dabei zu sein. Durch dieses aktivierende Element wird den Leser:innen der Einstieg in die Thematik besonders leicht gemacht und der abstrakt-theoretische Hintergrund wird beinahe spielerisch vermittelt.

Als externer Coach antwortet Dieter Brendt, als interner Olaf Mackowiak in gendergerechter Art und Weise. Für die Inhalte sind die beiden Autoren jeweils urheberrechtlich selbstverantwortlich. Falls es Fragen oder Anfragen zu den Autoren gibt, finden sich in den Kurzprofilen Kontaktdaten.

An dieser Stelle möchten wir nicht versäumen, uns bei unseren Kolleg:innen und Mitarbeitenden sowie unseren Auftraggebenden und Kund:innen, den Teilnehmenden an unseren Workshops, Seminaren und Coachings zu bedanken, die uns durch ihre Fragen, Beiträge und ihr persönliches Beispiel wichtige Hinweise und Anregungen zu diesem Buch gegeben haben. Wir bedanken uns besonders bei Johannes Brendt und den Mitarbeitenden des expert verlags für deren Unterstützung.

Wegweiser durch das Buch

Im vorliegenden Band werden einleitend grundsätzliche Überlegungen zu unserem speziellen Thema „Führung in der Technik“ behandelt (Kapitel 1). Im Hauptteil geht es dann um zielgruppenspezifische Überlegungen, Techniken und Methoden sowie Denkanstöße zum Transfer in die betriebliche Praxis, orientiert am Führungskreiszyklus (Kapitel 2 bis 5). Die abschließenden Ausführungen zum „Miteinander reden“ runden unser Buch ab (Kapitel 6).

Mit dem Inhaltsverzeichnis ist Ihnen bereits ermöglicht worden, sich einen ersten Überblick über die Themen zu verschaffen, die in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

Unser „Wegweiser durch das Buch“ hilft Ihnen, ganz konkret Zeit zu sparen. Verschaffen Sie sich mit ihm einen Eindruck vom Inhalt der einzelnen Kapitel. Jedes ist in sich abgeschlossen. Entscheiden Sie selbst, ob Sie alles „in einem Rutsch“ oder besonders Interessantes zuerst bearbeiten wollen, oder nur die Abschnitte, die Ihnen wichtig sind.

In Kapitel 1 widmen sich die Autoren auf der Grundlage ihrer Erfahrungen als externe und interne Coaches der Frage, ob und inwieweit der beständige Wandel in der Technik sich auf die Anforderungsprofile von Führungskräften in unterschiedlichen Hierarchiestufen auswirkt. Im Anschluss werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich geeignete Kandidat:innen für eben diese neuen Anforderungsprofile finden lassen.

Die Kapitel 2 bis 5 orientieren sich an dem auf der Folgeseite dargestellten Managementzyklus mit den Stufen:

- (Gemeinsam) Ziele setzen
- (Mit-)Planen
- (Mit-)Entscheiden
- Ausführen (lassen)
- (Gemeinsam) Kontrollieren und Bewerten

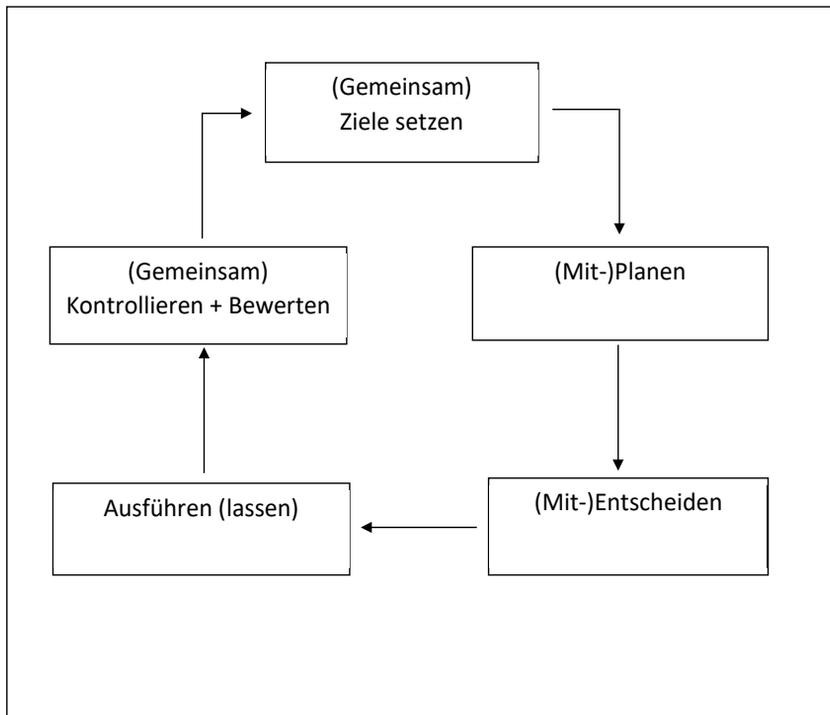


Abb. 1: Managementzyklus

Den Stufen sind Kapitel zugeordnet, in denen Techniken und Methoden zur erfolgreichen Realisation der einzelnen Schritte dargestellt werden.

In Kapitel 2 werden zunächst Methoden und Techniken zur persönlichen Zielsetzung vorgestellt, die sich in der Praxis zur Optimierung des beruflichen Handelns bewährt haben. Hintergrund ist hier die „Zielsetzungstheorie“ nach Locke und Latham, die beschreibt, dass sich wohlgeformte Ziele durchaus motivierend auf das berufliche Handeln auswirken. Als besonders wirkungsvolle Methode, um gemeinsam mit Mitarbeiter:innen motivierende Ziele zu vereinbaren, wird das Führungsinstrument „Mitarbeiter:innenjahresgespräch“ eingehend erörtert.

Kapitel 3 fasst die Stufen „(Mit-)Planen“ und „(Mit-)Entscheiden“ zusammen. Zunächst wird anhand des „Entscheidungsbaummodells“ nach Vroom und Yetton aufgezeigt, wann Mitarbeiter:innen hinzugezogen werden sollten, um Changemanagement-Prozesse zu gestalten. Es werden Methoden und Techniken präsentiert, wie Führungskräfte als Moderator:innen ideenreich Maß-

nahmen und Aktionen sammeln und strukturiert Entscheidungen im Hinblick auf deren Umsetzung herbeiführen können. Beispiele zu Planungs- und Entscheidungsprozessen in einem produzierenden Betrieb runden das Kapitel ab.

In Kapitel 4 „Ausführen (lassen)“ wird zunächst die Bedeutung des Delegierens thematisiert. Die Leser:innen erhalten zudem Gelegenheit, ihre Einstellung zum Delegieren selbstkritisch zu analysieren. Sie lernen im Weiteren das „Reifegrad-Modell“ nach Hersey und Blanchard kennen und für ihre betriebliche Praxis zu nutzen.

In der letzten Station des Führungskreislaufs „(Gemeinsam) kontrollieren und bewerten“ werden in Kapitel 5 Möglichkeiten aufgezeigt, wie Führungskräfte ihr Führungshandeln reflektieren können, um sich Möglichkeiten zur Optimierung zu erschließen. Des Weiteren wird mit dem Shopfloor Management eine Methode zum Controlling von Prozessen sowie Erfahrungen aus der Praxis mit diesem Führungsinstrument vorgestellt.

Das Abschlusskapitel unseres Buches beschäftigt sich mit der betrieblichen Kommunikation. Grundlagen zur Rhetorik und zur Gesprächsführung werden ebenso thematisiert wie Beispiele aus der betrieblichen Praxis für ein überzeugendes „Miteinander reden“.

Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis sowie Hinweise zu den Autoren stehen am Ende unseres Buches.

Zusatzmaterial zu diesem Buch finden Sie zum Download unter:
files.verlag.expert/9783816934677

1 Einführende Überlegungen

Im Vorwort zu seiner bezeichnenderweise „Beständiger Wandel“ betitelten Festschrift zur 175-jährigen Industrie- und Wirtschaftsgeschichte von Schwefel & Howaldt (seit 2012 Thyssen Krupp Marine Systems) stellt Dr. Jürgen Rohweder fest:

„Auf eine derart lange Geschichte kann man als Unternehmen nur dann zurückblicken, wenn man es verstanden hat, sich den jeweils veränderten Zeitläufen unternehmerisch anzupassen und notwendige strukturelle Entscheidungen zu treffen, bevor einem die Kräfte des Marktes in eine Situation bringen, in der es keinen Ausweg mehr gibt.“

Und der langjährige Konzernsprecher kennt auch den Erfolgsfaktor im Hinblick auf die Umsetzung der überlebenswichtigen Entscheidungen:

„Am Ende waren es immer die Menschen, vom Auszubildenden bis zur Führungsspitze, die zu diesen Erfolgen verholfen haben.“

Angelehnt an diese Ausführungen beschreiben wir in unseren einführenden Überlegungen zunächst Faktoren, die den beständigen Wandel bis heute ausmachen, wo wir mit der Corona-Pandemie eine überaus herausfordernde Krise erleben. Daran anknüpfend zeigen wir, welchen Anforderungen sich technische Führungskräfte zu stellen haben.

Wir präsentieren mit der Potenzialanalyse ein Verfahren, mit dem sich systematisch Mitarbeitende aus den eigenen Reihen im Hinblick auf anforderungsgerechte Führungskompetenz auswählen lassen, damit auch künftig krisenhafte Zuspitzungen bewältigt werden können.

Praktische Erfahrungen bei der Auswahl externer Bewerber auf Linien- oder Stabsstellen durch zielorientierte Mitarbeiterauswahlgespräche bilden den Schlusspunkt unseres Eingangskapitels.

1.1 Nichts in der Technik ist beständiger als der Wandel

Vielen Quellen lässt sich entnehmen, dass Heraklit bereits 500 vor Christus feststellte: „Nichts ist beständiger als der Wandel!“ Lebte er heute, käme er wohl kaum umhin hinzuzufügen: „Und er kommt schneller als gedacht.“ Dies zeigt auf eindrucksvolle Weise eine Studie der Staufen AG und der Staufen Digital Neonex GmbH, die unter dem Titel „Erfolg im Wandel“ im Frühjahr 2019 in insgesamt

421 Unternehmen in Deutschland zum zweiten Mal nach 2017 durchgeführt wurde.

Wie Abb. 1.1. ausweist, wurden die teilnehmenden Unternehmen 2017 befragt, wie stark sich ihr Unternehmen innerhalb von 24 Monaten verändern würde. Im Vergleich zur Prognose wurde 2019 der IST-Zustand erhoben, sprich, es wurde gefragt, inwieweit sich das jeweilige Unternehmen in den letzten beiden Jahren verändert hatte.

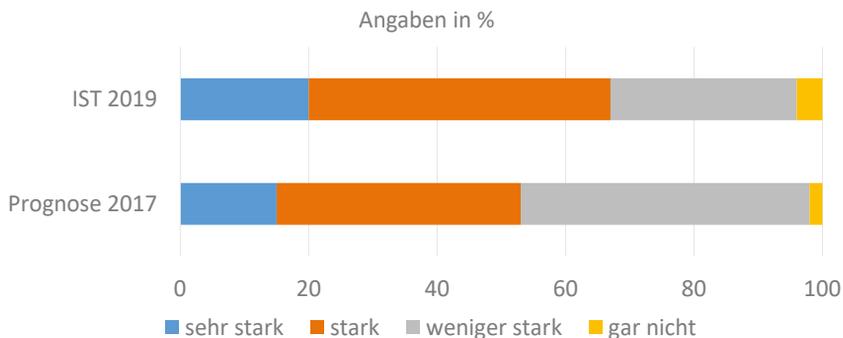


Abb. 1.1.: Wie stark veränderte sich Ihr Unternehmen innerhalb von 24 Monaten

Es zeigt sich deutlich, dass der Wandel stärker ausgefallen ist als erwartet. Es ist anzunehmen, dass das Ergebnis bei einer ähnlichen Befragung heute in Zeiten von Corona noch deutlicher ausfallen würde.

Wie dem auch sei – das Ergebnis dieser Studie bekräftigt unsere Beobachtungen: Der Wandel vollzieht sich schneller und heftiger als es in den Unternehmen erwartet wird.

Obwohl Zahlen, Daten, Fakten eine eindeutige Sprache sprechen, besteht die Gefahr, dass erst dann reagiert wird, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Und das ist auch bereits vor der Pandemie so gewesen, wie ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis verdeutlicht.

2009 wurden wir gebeten in einer Konzerntochter einen Demografie-Check durchzuführen. Die GmbH agiert mit ca. 500 Mitarbeitenden wie ein selbstständiges mittelständisches Unternehmen auf dem Markt der Telekommunikations- und Informationstechnologie. Abb. 1.2. zeigt Chart Nr. 3 unserer damaligen Prognose.

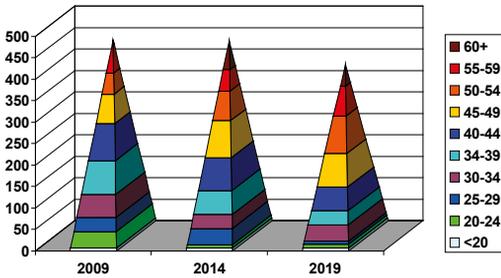


Abb. 1.2.: Prognose der Altersstruktur

Das IST 2019 bestätigt unsere Prognose. Die Zahl der jüngeren Mitarbeitenden hat deutlich abgenommen und immer mehr ältere scheiden in absehbarer Zeit aus dem Unternehmen aus bzw. sind schon ausgeschieden. 2009 konnte dies noch durch Neueinstellungen kompensiert werden. In Zeiten des Fachkräftemangels sieht dies heute allerdings ganz anders aus. Obwohl es vor zehn Jahren bereits absehbar war, hat das Unternehmen weiter auf den Ausgleich des demografischen Wandels durch Neueinstellungen gesetzt – doch: woher nehmen, wenn nicht stehlen, sprich Headhunter einsetzen, die versprechen, die entstandenen Lücken zu schließen. Ob und inwieweit dies gelingt, sei dahingestellt. Sicher ist, es kostet ...

Nun sind demografischer Wandel und Fachkräftemangel nicht die alleinigen Faktoren, die den beständigen Wandel in der Technik schnell und heftig vorantreiben, wie sich aus der Tabelle zu den „Treibern des Wandels“ in Maschinen- und Anlagenbau (M), Automobil- (A) und Elektroindustrie (E) gemäß o. g. Studie entnehmen lässt:

Treiber des Wandels (Angaben in %)	M	A	E
Technologischer Fortschritt (z.B. Digitalisierung, vernetzte Produktion)	80	80	81
Fortschreitende Individualisierung von Produktion und Services	52	41	48
Veränderung der Arbeitswelt (z.B. neue Arbeitszeitmodelle)	33	43	38
Globalisierung der Wirtschaft	44	43	33
Rechtliche Veränderungen (z.B. neue Regulierungsvorgaben)	13	39	14
Geopolitische Entwicklungen und Umbrüche	25	41	14
Demografischer Wandel	16	13	14

Tab. 1.1.: Treiber des Wandels

Während im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Elektrotechnik und Elektronik in erster Linie der technische Fortschritt, insbesondere die Digitalisierung und die fortschreitende Individualisierung als Treiber des Wandels ausgemacht werden, kommen in der Automobilindustrie noch Aspekte wie Geopolitik und Regulierungsvorgaben hinzu, was an der starken Exportorientierung dieser Branche liegen dürfte. Wie dem auch sei – in jeder technischen Branche sind in steigender Frequenz Anpassungsleistungen gefragt, die von ohnehin schon stark belasteten Mitarbeitenden erbracht werden müssen. Und genau das stellt Führungskräfte immer wieder aufs Neue vor besondere Herausforderungen. Schließlich sind nicht nur technische und organisatorische Lösungen gefragt, sondern diese sind auch an den Mann, respektive die Frau zu bringen.

In diesem Zusammenhang sei auf die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von 2000 Beschäftigten in NRW hingewiesen, die 2012 vom Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen in dem Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte „Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren“ veröffentlicht wurde:

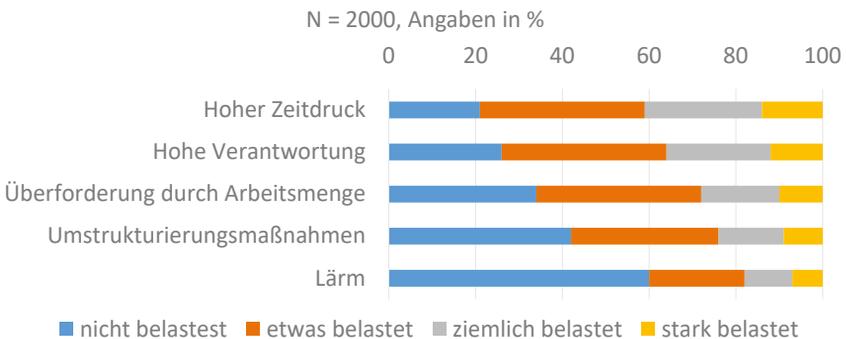


Abb. 1.3.: Wie stark fühlen Sie sich durch ... belastet?

FRAGE: „Wenn ich den Ergebnissen aus der Abbildung folge, dann stellen Restrukturierungsmaßnahmen, also aufgrund des technologischen Fortschritts und der zunehmenden Individualisierung von Produktion und Services erforderliche Anpassungsleistungen einen hohen Belastungsfaktor für Mitarbeitende in der Technik dar?“

Externer Coach: „Aus unserer Sicht ist genau dies der Fall. Fast alle Unternehmen, in denen wir tätig waren, steckten in Restrukturierungsmaßnahmen bzw. hatten sie gerade abgeschlossen oder planten sie. Für uns stellt sich das so dar: ‚Ein Change jagt den anderen!‘“

Überspitzt dargestellt, sollen sich Mitarbeitende permanent anpassen und weiterbilden. Kein Wunder, dass sie sich fragen, wie lange sie das Ganze noch aushalten. Das zunehmende Change-Tempo ist gefährlich, selbst für Mitarbeitende, die sich grundsätzlich flexibel und veränderungsbereit geben. Hinzu kommt, dass zumeist weder Führungs- noch Fachkräfte durch Veränderungsprozesse entlastet werden. Zudem: Mitarbeitende entscheiden sich nicht zu Veränderungsprozessen – diese werden vielmehr ‚verordnet‘. Es resultieren Kontrollverlust, Stress und Verunsicherung: ‚Werde ich die neuen Aufgaben bewältigen können?‘

Anhand eines Beispiels aus der Praxis lässt sich dieser Gedankengang zumindest nachvollziehen. Die Bereichsleitung eines produzierenden Unternehmens hat permanent und kontinuierlich die Umsetzung ausgewählter Maßnahmen fokussiert, aktuell: die Einführung einer dritten Schicht. Die mittlere Führungsebene verweist auf Probleme bei der Arbeits- und Personalaufteilung sowie auf daraus resultierende Fehlerkosten. Sie und ihre Mitarbeitenden betrachten die angestrebte Umstrukturierungsmaßnahme als einen weiteren Change, der noch unsinniger ist als der vorherige. Selbst diejenigen, die zu Beginn noch motiviert waren, ziehen sich zurück. Als bei der Besprechung zur Einführung der Maßnahme ein Meister halblaut vor sich hin stöhnt ‚Ach, change mich doch am A ...‘ löst das nicht nur in der Runde seiner Kollegen ein breites Grinsen aus, sondern wird in Windeseile zu einem geflügelten Wort im ganzen Bereich.“

1.2 Anforderungen an technische Führungskräfte

FRAGE: „Aber sind es nicht die Meister:innen, die derartige Maßnahmen umzusetzen haben?“

Externer Coach: „Während Geschäftsführung, Vorstand und/oder Bereichsleitung unternehmerische Verantwortung tragen, Ziele und Vorgaben formulieren und Visionen entwickeln, ist das mittlere Management, wie Sie richtig hinterfragen, für die Umsetzung der Ziele und Vorgaben verantwortlich. Sie befinden sich in einer Sandwichposition zwischen dem höheren Management und den Mitarbeitenden, in der ihre Loyalität sowohl gegenüber dem Unternehmen als auch den Beschäftigten gefragt ist. Sie sind gefordert mit Veränderungsängsten, sozialen und materiellen Bedürfnissen sowie mit Widerständen und Selbstzweifeln ihrer Mitarbeitenden angemessen umzugehen. Ihr Erfolg hängt – nicht nur bei Restrukturierungen – maßgeblich davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, sich vor dem Hintergrund eigener Bedürfnisse und Ängste *eindeutig* zu engagieren,