



Wer aktiv führt gewinnt – Best Practice für den Mittelstand

Beiträge zur Fachtagung am 29.11.06
an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)



Wer aktiv führt gewinnt – Best Practice für den Mittelstand

Beiträge zur Fachtagung am 29.11.06
an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Prof. Dr. Richard Merk (Hrsg.)
(Geschäftsführer der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)

mit Beiträgen von

Dipl. Psych. Thomas Webers
(Redaktion „Coaching-Report“)

Prof. Dr. John Erpenbeck
(Projektleiter Steinbeis Hochschule Berlin,
Geschäftsführer CeKom GmbH, Berlin)

Dr. Walter Niemeier
(Institutsleiter des Instituts für wissenschaftliche Weiterbildung (IWW) an der
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)

Dipl.-Psych. Claire Scollar
(Geschäftsführerin der I.e.P. GmbH, Werther)

Dipl.- Kffr. Barbara Tigges-Mettenmeier
(Geschäftsführerin Barbara Tigges-Mettenmeier PersonalManagement)

Prof. Dr. Fred Becker
(Universität Bielefeld, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Bielefeld)

Dipl.- Psych. Andrea Weitz
(wiss. Leitung des Kompetenzzentrums der
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)



Führungskräfteentwicklung in KMU

© Merk, Richard (Hrsg.)

**Wer aktiv führt gewinnt –
Best Practice für den Mittelstand**

Beiträge zur Fachtagung am 29.11.06

an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Hrsg.: Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gGmbH

1. Auflage 2007, FHM-Verlag Bielefeld

www.fhm-mittelstand.de

ISBN 3-937149-11-2

Führungskräftecoaching bei der Poppe & Potthoff GmbH

Motivationsverbesserung und Leistungssteigerung der Produktionsmitarbeiter

von Dipl.-Psych. Claire Scollar

1 Kurzpräsentation der I.e.P Dienstleistung für Personalarbeit und Beratung GmbH, Werther (Westf.)

Die I.e.P. Dienstleistung für Personalarbeit und Beratung GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Werther (Westf.)/Bielefeld. Seit Gründung 1996 hat sich I.e.P. (Ihr externes Personalbüro) erfolgreich unter der Geschäftsführung von Frau Dipl.-Psych. Claire Scollar am Markt etabliert.

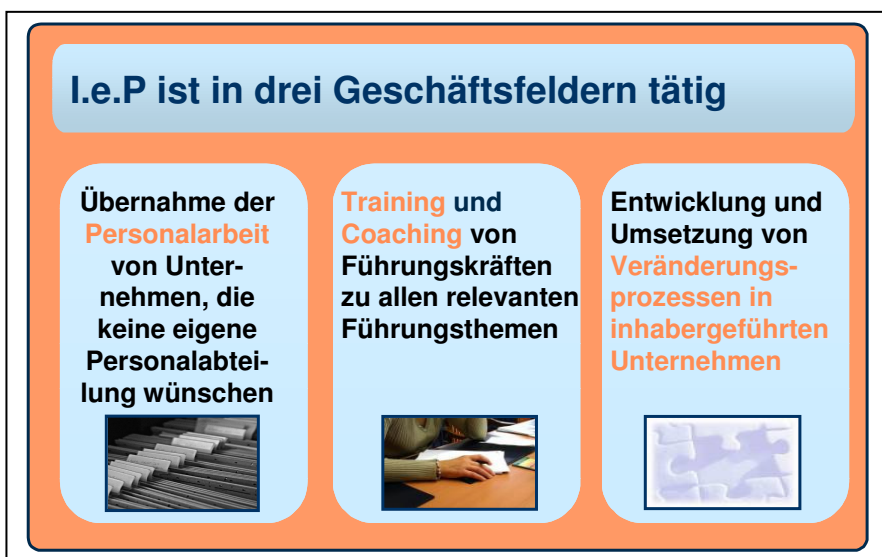


Abb. 1: Geschäftsfelder der I.e.P GmbH

Mittelständische Unternehmen aus dem In- und Ausland setzen auf die Kompetenz des zehnköpfigen Spezialistenteams von I.e.P. und vertrauen darauf, dass alle Aspekte der Personalarbeit hochwertig, sensibel und bedarfsgerecht umgesetzt werden.

Branchenfokus des wertheraner Unternehmens ist primär der Automobilzulieferer- sowie der Telekommunikationsbereich. Darüber hinaus verfügt I.e.P. über umfassende Erfahrungen im Textilgewerbe, der chemischen Industrie, der Metallherzeugung sowie im Maschinen- und Gerätebau.

Die Philosophie des Unternehmens ist es, besser als jede interne Personalabteilung zu sein. Nicht nur in allen administrativen Arbeiten, sondern vor allem auch in der qualitativen Personalarbeit.

2 Vorstellung des Unternehmens Poppe & Potthoff GmbH, Werther (Westf.)

Das Unternehmen Poppe & Potthoff (P&P) GmbH ist weltweit seit nun fast 80 Jahren tätig. Die Geschichte des Traditionsunternehmens reicht zurück bis ins Jahr 1928, als das Präzisionsrohrwerk in Werther (Westf.) gegründet wurde. Seither hat sich das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt.

Wichtige Meilensteine in der Historie sind insbesondere die Gründung von P&P Artec America im Jahre 1994 und die Verlagerung der gesamten Produktion Automotive nach Ajka (Ungarn) 2003. Weiterhin ist die jüngste Akquise der MEISTER Groupe Scionzier in Frankreich 2006 festzuhalten.

Die Poppe & Potthoff GmbH verfolgt die Philosophie „Qualität ist das Lösungswort unserer Zeit“ und hat sich damit erfolgreich am Markt behaupten können. Das Unternehmen fasst heute in Werther und Ajka ca. 400 Mitarbeiter, in den USA ca. 20. Der Umsatz liegt in diesem Zusammenhang bei ca. 60 Mio. €.

Der Zukauf von MEISTER impliziert darüber hinaus weitere 450 Mitarbeiter, drei Werke in Belgien, Frankreich und Tschechien sowie einen Umsatzzusatz von ca. 55 Mio. €.

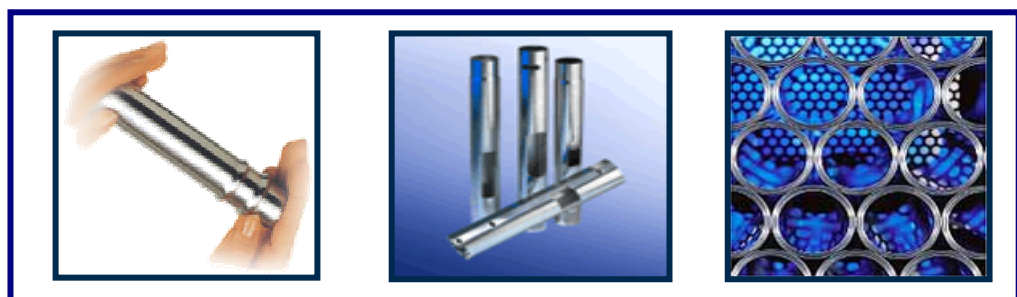


Abb. 2: Auszüge aus der Produktpalette von Poppe & Potthoff

Das Produkt- und Leistungsportfolio des weltweit agierenden Unternehmens umfasst die beiden Bereiche „Präzisionsstahlrohre“ und „Automotive“, wobei letzterer in Rohrkomponenten, Systemkomponenten und Drehteile untergliedert werden kann.

Führungskräfteentwicklung in KMU

3 Ausgangslage zu dem Projekt „Führungskräftecoaching“

Aufgrund vielschichtiger Gründe, wie u.a. die allgemeine Entwicklung der Automobilindustrie, war im Jahr 2002 eine umfassende Restrukturierung des Unternehmens erforderlich. Die damalige Mitarbeiterzahl der Poppe & Potthoff GmbH betrug 600 am Standort Deutschland. Es wurde ein Restrukturierungskonzept für das Unternehmen erarbeitet, welches im darauf folgenden Jahr gravierende Veränderungen für das Unternehmen nach sich zog.

2003 wurde die gesamte Automotive Produktion nach Ungarn verlagert. In der Folge blieb am Standort Werther ausschließlich die Fertigung der Präzisionsstahlrohre bestehen. Das hatte zur Folge, dass ca. 300 Mitarbeiter die Poppe & Potthoff GmbH in Werther verlassen mussten. Aus dem ursprünglichen Mitarbeiterkreis von 2002 blieben nur noch ca. 200 Mitarbeiter in Werther beschäftigt.

Die internen Anforderungen des Unternehmens wurden dann 2004 noch verschärft.

Neben der Umstellung von Einzelakkord auf Gruppenprämie musste eine zusätzliche Umsatzsteigerung von 20% durch das Unternehmen gebracht werden.

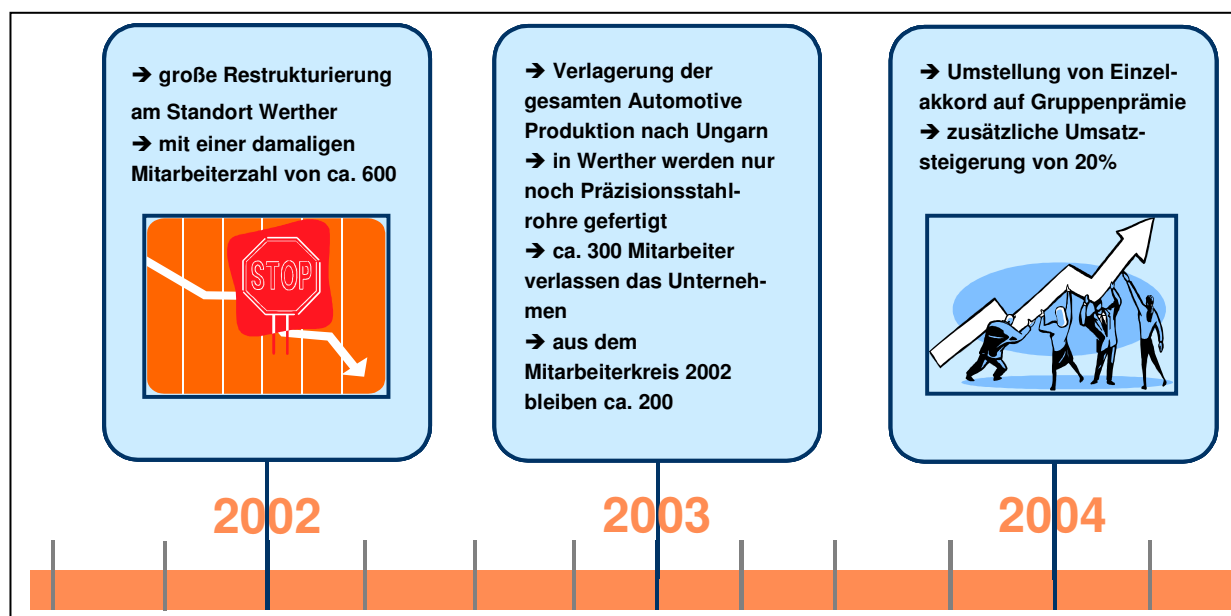


Abb. 3: Zeitlicher Verlauf des Rekrutierungsprozesses bei Poppe & Potthoff

Um die fixierten Ziele zu erreichen, wurde auf der Personalseite ein gemeinsames Projekt mit der I.e.P. Dienstleistung für Personalarbeit und Beratung GmbH initiiert.

Dieses Projekt umfasst ein intensives Führungskräftecoaching mit dem Ziel der Motivationsverbesserung und Leistungssteigerung der Produktionsmitarbeiter.

4 Projektziele

Die Ziele des Projekts können wie folgt umrissen werden:

- Verbesserung des Informationsaustausches zwischen den Führungsverantwortlichen und den Mitarbeitern im Produktionswerk am Standort Werther (Westf.)
- Entwicklung der Kommunikation, auch im Sinne eines Gedankenaustausches, als etwas Alltägliches
- Einforderung und Förderung der Eigenverantwortlichkeit auf allen Ebenen des Unternehmens

5 Projektablauf

Das Führungskräftecoaching teilt sich in insgesamt sechs Projektschritte, die wie folgt abgebildet werden können:

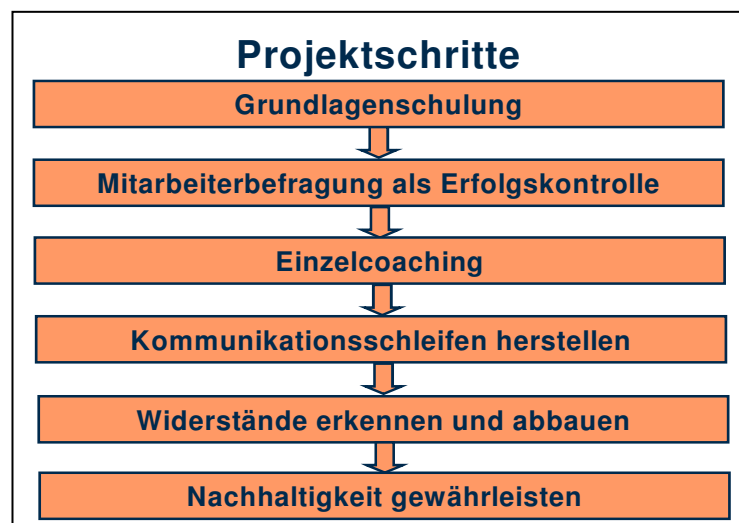


Abb.4: Projektschritte beim Führungskräftecoaching der Poppe & Potthoff GmbH

Führungskräfteentwicklung in KMU

5.1 Mitarbeitergespräch/ -befragung

Die Mitarbeiterbefragung bei der Poppe & Potthoff GmbH hat das konkrete Ziel, in zwei Jahren zu sehen, was sich verändert hat. Daher sind die Fragen auch in einen sehr engen Zusammenhang mit den Themen der Mitarbeitergespräche gesetzt.

Im Mitarbeitergespräch erläutert der Vorgesetzte die Unternehmensziele und stellt fest, inwieweit diese verstanden und mitgetragen werden. Im Vorfeld zur Befragung wird der jeweilige Wissensstand des einzelnen Mitarbeiters abgefragt.

Der nachfolgende Auszug zeigt beispielhaft einige Fragen, die in diesem Kontext gestellt werden:

Was könnte das Arbeitsklima wie verbessern?

(Bitte frei formulieren)

Was könnte wie verbessert werden?

(Bitte frei formulieren)

Wie fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten informiert, wenn es um betriebliche Änderungen in Ihrem Arbeitsbereich geht? Bitte Schulnoten vergeben!

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Zu welchen Themen möchten Sie mehr und bessere Informationen haben?

(Bitte frei formulieren)

Wo sehen Sie Möglichkeiten für sich selber aktiv an der Verbesserung der oben genannten Fragestellungen mitzuwirken?

5.2 Grundlagenschulung aller Führungskräfte

Die Grundlagenschulung setzt sich aus folgenden Themen zusammen:

- Verhaltensmodifikation
- Kommunikationstechniken
- Mitarbeitergespräche
- Teambildung
- Konfliktmanagement
- Selbstentwicklung
- Techniken der Delegation von Verantwortung
- Einräumung von Handlungsbefugnissen für die Mitarbeiter (Empowerment)
- Geben und Annehmen von Feedback
- Kommunikationsoptimierung
- Persönliche Effizienzüberprüfung

5.3 Einzelcoaching

Die nachstehende Abbildung zeigt den Einsatzraum des Einzelcoaching über drei Hierarchieebenen hinweg:

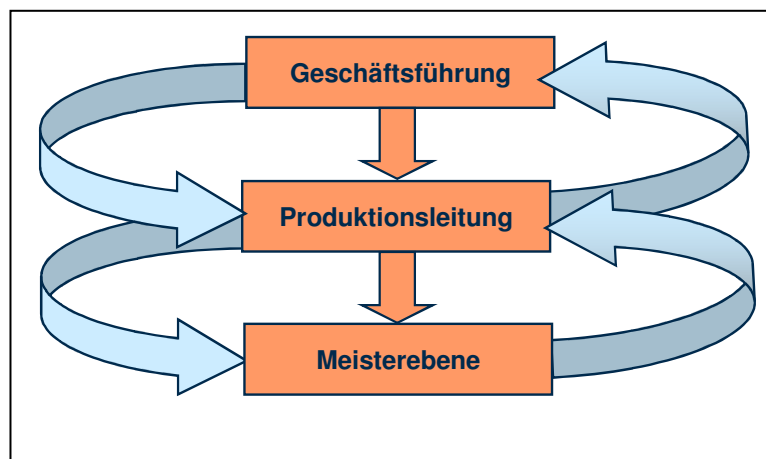


Abb. 5: Einsatzraum des Einzelcoachings bei der Poppe & Potthoff GmbH

Inhaltlich geht es im Rahmen des Einzelcoaching neben der Durchführung von Mitarbeitergesprächen nach festgelegten Standards und Maßnahmenplänen um Umsetzungshilfen bei festgestellten Kommunikationsproblemen. Darüber hinaus stehen die Führung von schwierigen Mitarbeitern und der Umgang mit dem Betriebsrat im Fokus der Coachingmaßnahme.

6 Fallbeispiele

Während des Projektes waren unterschiedliche Probleme im Rahmen der Mitarbeitergespräche zu lösen.

Beispielsweise gab es ein Kommunikationsproblem im Fall eines Schwerbehinderten, der im innerbetrieblichen Transportwesen beschäftigt ist. Es wurde erforderlich die Meister und Teamsprecher dabei zu unterstützen, dass sie den betroffenen Mitarbeitern die entsprechende Rücksichtnahme auf diesen Mitarbeiter abforderten, trotz des erhöhten Arbeitsvolumens. Im Rahmen des Coachings konnte den Meistern und Teamsprechern sehr gut das Coaching von Sozialkompetenzen vermittelt werden.

Weiterhin tauchte im Kontext der Gruppenprämie ein Teamproblem hinsichtlich leistungsschwacher, älterer Arbeitnehmer auf. Hier ging es darum im Team Lösungen zu finden, wie diese Mitarbeiter nutzbringend einzusetzen sind, so dass sie die Erreichung der Gruppenprämie nicht mehr behindern, sondern sogar förderlich für die Zielerreichung sind. Im Fordergrund das Coachings stand in diesem Fall Teamcoaching und fachliche Unterstützung.

„Sozialneid“ war ebenfalls ein bedeutendes Thema, das sich bezüglich der „Car Policy“ der Geschäftsleitung herauskristallisierte. Dieses ist vielleicht das wichtigste Thema im Coaching gewesen, weil sich hieran viele verschiedene Aspekte der Rolle einer Führungskraft im Coaching verdeutlichen ließen. All diese Probleme konnten durch die gezielte Umsetzung der o.g. Maßnahmen erfolgreich gelöst werden.

7 Zwischenstand und Teilergebnisse

Die Schulungsmaßnahmen fanden samstags und unbezahlt statt. Auf freiwilliger Basis nahmen 90% der Eingeladenen teil. Mit allen Meistern und Teamsprechern sind Gesprächstechniken und Verhaltensweisen für motivierende und leistungssteigernde Mitarbeitergespräche eingeübt worden. Diese werden nach einem standardisierten Fragenkatalog durchgeführt und dokumentiert. Im Anschluss findet jeweils ein Monitoringtermin mit jedem Meister und Teamsprecher statt.

8 Fazit und Ausblick

Die strukturierten Mitarbeitergespräche werden zukünftig zwei Mal pro Jahr nach dem vorgegebenen Standard durchgeführt. Die Ergebnisse aus den Gesprächen werden protokolliert und vom Vorgesetzten unterschrieben. Die Dokumentation wird von der Personalabteilung ausgewertet und die daraus gewonnenen Erkenntnisse an die Betriebsleitung weitergegeben. Die Maßnahmenverfolgung wird insgesamt durch die I.e.P. GmbH gewährleistet.