

Schleicher Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

„Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“

Melanie Medea Kötter, Leiterin Personal



► „Wir wollen nicht nur fachlich exzellente, sondern auch sozial kompetente Führungskräfte“, lautet die Philosophie des Münchner Komponentenherstellers für Verbrennungsmotoren Schleicher Fahrzeugteile.

Daher schult Schleicher seine Führungskräfte intensiv auf ihre Führungsaufgaben – sowohl langjährige Meister und deren Stellvertreter, Schicht- und Abteilungsleiter als auch künftige Führungskräfte. Erfahren Sie, wie das Unternehmen seine Mitarbeiter zum Weiterlernen motiviert und wie durch das Schleicher Förderprogramm ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt wurde, in dem Vorgesetzte zu Führungspersönlichkeiten werden.

Schleicher Fahrzeugteile hat viele fachlich exzellente Experten auf ihren jeweiligen Gebieten, doch für leitende Positionen wird darüber hinaus etwas anderes benötigt: die Fähigkeit, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten und vor allem zu kommunizieren. Denn Führungskräfte benötigen Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Diese „weichen“ Fertigkeiten wollen wir bei unseren Führungskräften weiter ausbilden.

Gute Führung schafft gute Teams

Schleicher Fahrzeugteile hat unter seinen etwa 200 Mitarbeitern in München und Penzberg etwa 41 Führungskräfte. In den gewerblichen Bereichen zählen dazu die Gruppen- und Schichtleiter, die Meister und deren Stellvertreter sowie der Betriebsleiter in München und der Werksleiter in Penzberg. In den technischen und kaufmännischen Bereichen kommen die jeweiligen Abteilungsleiter hinzu. Zwar haben die Mitarbeiter sehr unterschiedliche Anforderungen an die jeweilige Führungssituation, doch eins ist allen gemeinsam: Sie müssen mit „ihren“ Mitarbeitern wertschätzend und motivierend umgehen und gleichzeitig durchsetzungsfähig kommunizieren. Doch das ist leichter gesagt als getan. Wie also vorgehen?

Führen kann man lernen

Um unsere Führungskräfte für ihre Aufgaben fit zu machen, haben wir ein eigenes Programm auf die Beine gestellt. Vor zwei Jahren begannen die Planungen für das spezielle Schleicher Förderprogramm (SFP). Es sollte unterschiedliche Inhalte besitzen und verschiedene Fähigkeiten vermitteln.

„Wertschätzung
ist das
A und O
in der
Führung.“



Steckbrief

Auf folgende Themen haben sich Geschäftsführung und Personalleitung geeinigt:

1. Kommunikation
2. Projektarbeit
3. Teamfähigkeit
4. Persönlichkeitsentwicklung
5. Qualitätsmanagement
6. Präsentationstraining
7. Führungskompetenzen

Zu jedem dieser Themenblöcke entwickelten wir gemeinsam mit zwei externen Coaches ein Seminarmodul, das im Schnitt etwa 1,5 Tage dauert. Hinzu kommen ein Kick-Off-Termin, eine Abschlussveranstaltung sowie ein Gruppencoaching. Insgesamt laufen die Seminare über zwei Jahre, wobei sämtliche Kosten von Schleicher getragen werden. Die Teilnehmer investieren im Gegenzug einen Teil ihrer Freizeit, wenn ein Modul an einem Samstag stattfindet, sowie die Zeit, um das Abschlussprojekt zu erarbeiten.

Jedem Teilnehmer wird zudem ein Abteilungsleiter als Mentor zur Seite gestellt, den er sich aussuchen kann. Dieser begleitet ihn als Ansprechpartner und Feedbackgeber durch das Programm.

Bedarf an Fortbildung? – Jein!

Gut ein Jahr brauchte das Schleicher Förderprogramm, um von der Idee bis zur Umsetzung zu reifen. Seit Herbst 2011 nehmen nun die ersten Mitarbeiter teil. Anfangs waren die Reaktionen durchaus geteilt: Während wir bei Neueinstellungen sogar auf das Programm angesprochen wurden und es für Bewerber einen echten Pluspunkt bei ihrer Entscheidung darstellt, waren die Reaktionen vieler, zum Teil langjähriger Führungskräfte im Unternehmen, zunächst doch eher verhalten.

Viele erkannten den Wert einer solchen Fortbildung nicht, denn schließlich leiteten sie seit Jahren ihre Teams – und das durchaus erfolgreich. Insofern war die Zurückhaltung verständlich. Doch warum sich mit dem Guten zufrieden geben, wenn es noch besser geht?

Personalleitung und Geschäftsführung waren sich einig, dass langfristig alle Führungskräfte im Betrieb an dem Programm teilnehmen sollten, die einen nächsten Karrieresprung anstreben. Ohne Fortbildung soll es von nun an also keine Personalverantwortung und auch keinen damit verbundenen Gehaltssprung mehr geben. Das sprechen wir auch ganz offen in unseren jährlichen Mitarbeitergesprächen an.

Überzeugungsarbeit durch Vorbildfunktion

Gerade im Kreis der Kollegen, die bereits als Führungskräfte arbeiteten, galt es also, Überzeugungsarbeit zu leisten, dass eine Führungsaufgabe etwas ist, das man lernen muss. Und natürlich hieß es klarzustellen, dass eine solche Fortbildung keine Kritik an der bisher geleisteten Arbeit ist, sondern eine Belohnung dafür.



Schleicher Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

Standorte: München (Hauptwerk) und Penzberg (Zweigwerk)

Gründungsjahr: 1945

Mitarbeiterzahl (München + Penzberg): 200

Branche: Komponentenhersteller für Verbrennungsmotoren

Inhaltliche Spezialisierung/USP:

Wir fertigen Nockenwellen für Motoren von Motorrädern, Pkws, Traktoren, Lkws, Schiffen sowie Stationär- und Aggregatmotoren. Des Weiteren stellen wir Nockenwellen für Einspritzpumpen und Common-Rail-Systeme her und leisten Entwicklungsarbeit für Sportnockenwellen im Rennsportbereich.

Es schreibt für Sie:

Melanie Medea Kötter, Leiterin Personal

Kontakt:

Schleicher Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

Boschetsriederstr. 125

81379 München

Tel. +49 (89) 78 50 07-0

Fax +49 (89) 78 50 07-39

E-Mail: info@schleicher-fahrzeugteile.de

Internet: www.schleicher-fahrzeugteile.de

Hier waren vor allem die Abteilungsleiter Vorbilder für die anderen Leitungsebenen. Sie waren es, die weitere Führungskräfte für die Fortbildung begeisterten. Mit Erfolg: Insgesamt wollten sechs Mitarbeiter erfahren, was es wirklich heißt zu führen, damit war der erste Kurs voll.

Von Vorbehalten zur Begeisterung

Und heute? Nach nur einem Jahr, also der Hälfte der Fortbildungszeit, sind die Teilnehmer schwer begeistert und richtig „heiß“ darauf, das Gelernte im Alltag anzuwenden. Das neue Wissen wird als äußerst wertvoll eingeschätzt – und das nicht nur in der Firma, sondern auch im Privatleben. Mittlerweile erkennen die Mitarbeiter das Mehr an Sozialkompetenz als klaren Mehrwert – übrigens auch jene, die zunächst nicht am Förderprogramm teilnehmen wollten.

Das zeigt sich an noch ganz anderer Stelle: Die Plätze für das nächste Programm, das im Herbst 2013 startet, sind bereits fast alle belegt.

Der Nutzen...

Vorteile gibt es jedoch nicht nur für die Teilnehmer selbst. Auch Schleicher Fahrzeugteile hat natürlich einen handfesten Nutzen. Durch das firmeninterne Fortbildungsprogramm binden wir unsere Mitarbeiter stärker an das Unternehmen. Wir bieten ihnen eine echte Perspektive für eine Karriere bei uns. Im Gegenzug brauchen wir aber auch die Sicherheit, dass diese hochqualifizierten Führungskräfte dann nicht das Unternehmen verlassen und mit ihrem neu erworbenen Wissen zum Wettbewerber abwandern. Also unterschreiben alle Teilnehmer eine Verpflichtungserklärung, dass sie nach Abschluss des Programms drei Jahre im Unternehmen bleiben. Andernfalls müssen sie einen Teil der Kosten zurückzahlen. Das zeigt uns auch, wie ernst es den Führungskräften mit ihrem Commitment zu Schleicher ist.

Ein Zwischenfazit steht auch schon fest: Die Investitionen zahlen sich bereits jetzt aus, denn der Umgang unserer Führungskräfte mit ihren Teams ist wertschätzender geworden, auch Schwierigkeiten werden schneller angesprochen und konstruktiver gelöst. Und diese gute Stimmung bekommen alle Kollegen zu spüren.

... und Stolpersteine

Natürlich gab es auch Hindernisse zu überwinden. In erster Linie war das bei uns die Überzeugungsarbeit, dass Führungsqualitäten erlernbar sind. Dabei gilt: Wenn die Geschäftsführung hinter der Personalentwicklung steht, also selbst den Wert der Weiterentwicklung der Führungskräfte erkennt, ist die Kuh größtenteils vom Eis. Ein solches Programm muss daher „ganz oben“ aufgehängt – und vor allem gewollt – sein.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass eine solche Maßnahme in den Händen eines entsprechenden Personalexperten liegt. Fehlt dieser Experte, kann eine Projektgruppe mit drei bis fünf engagierten Mitgliedern eine gute Alternative darstellen, aber nur wenn sie klare Ziele mit voller Unterstützung von oben verfolgt und die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung hat.

„Aus den anfänglichen Vorbehalten ist Begeisterung geworden.“

Unser Fazit:

Führungskräfte brauchen mehr als nur fachliche Expertise. Ein guter Team-Leader wird man nur, wenn man die Feinheiten der Kommunikation beherrscht – und das kann jeder lernen. In diesem Prozess ist es wichtig, Veränderungen gezielt zu steuern und die betroffenen Personen zu begleiten.



Aus der Praxis

So bilden wir mit unserem Förderprogramm die soziale Kompetenz unserer Führungskräfte aus:

- **Commitment:** Ein solches Fortbildungsprogramm für die Führungsebene benötigt sowohl den Rückhalt als auch das aktive Vorantreiben durch die Geschäftsführung. Bei Schleicher hat die Personalentwicklung die oberste Ebene von Anfang an hinter sich gehabt.
- **Schulungsinhalte festlegen:** Legen Sie zunächst fest, wie Führung in Ihrem Unternehmen aussehen soll und leiten sie davon die Fähigkeiten ab, die Ihre Mitarbeiter entwickeln sollen. Auf die Führungskräfte bei Schleicher warten sieben Module mit unterschiedlichen Inhalten: von Kommunikation und Projektarbeit über Teamfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung bis zu Qualitätsmanagement.
- **Begleitung bei der Veränderung:** Ein solch intensiver Fortbildungszyklus ist eine große Veränderung im Selbstverständnis der Führungskräfte. Es ist wichtig, im Vorfeld die gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche abzugleichen und in Übereinstimmung zu bringen. Während der Fortbildung sind Feedbackrunden, aber auch Coaching und Mentoring bedeutsame Bestandteile des Begleitprozesses.



Unser Tipp

Miteinander reden, aber richtig!

„Nicht nur die vorhandenen Führungskräfte profitieren von unserem Förderprogramm, es ist auch ein echter Pluspunkt im Recruiting: Dazu braucht es aber unbedingt das Commitment von Geschäftsführung und Mitarbeitern gleichermaßen.“

Melanie Medea Kötter, Leiterin Personal





TOOLBOX

Mitarbeitergespräch

Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung

Schleicher Fahrzeugteile baut sein Fortbildungsprogramm für Führungskräfte auf den jährlichen Mitarbeitergesprächen auf. In diesen werden mögliche Entwicklungspotenziale und -wünsche besprochen. Hier erfahren Sie, wie Sie das Instrument „Mitarbeitergespräch“ in Ihrem Unternehmen schrittweise einführen und was Sie dabei beachten müssen:

Es gibt nicht das EINE Mitarbeitergespräch:

Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen. Zum Beispiel unterscheidet man in Anerkennungs-, Entwicklungs-, Gehalts- oder regelmäßige Jahres- oder Halbjahresgespräche, um nur die häufigsten zu nennen. Der Inhalt ergibt sich dabei aus dem Ziel des Gespräches.

Deswegen sollten Sie sich und den betroffenen Mitarbeitern also im Vorfeld klar machen, welche Art von Gespräch Sie führen (lassen) und was Sie durch die Gespräche erreichen wollen.



Im Folgenden geben wir Ihnen Hilfestellungen für die Entwicklung Ihres individuellen Plans, beispielhaft haben wir dabei das jährliche Mitarbeitergespräch herausgegriffen.

Schritt für Schritt zum Mitarbeitergespräch

Das Abhalten von Mitarbeitergesprächen erfordert die Zustimmung des Betriebsrates. Sollten Sie einen Betriebsrat haben, sollten Sie daher zu allererst diesen mit an den Tisch holen. Erstellen Sie – ggf. durch eine Personalabteilung oder eine entsprechende hierarchieübergreifende Projektgruppe – anhand der nebenstehenden Punkte einen konkreten Zeitplan und definieren Sie Meilensteine.



Ihr Nutzen:

- Die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Unternehmen werden auf einen gemeinsamen Nenner gebracht!
- Ihre Mitarbeiter sind motivierter und fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden!
- Die Führungskräfte werden zu Personalentwicklern Ihres Unternehmens!



Darauf sollten Sie achten:

- Nehmen Sie anfängliche Skepsis oder Ablehnung Ihrer Mitarbeiter ernst, greifen Sie diese aktiv auf und kommunizieren Sie transparent!
- Gehen Sie kleine Schritte und holen Sie sich immer wieder Feedback von allen Beteiligten ein!

1. Legen Sie die Kommunikationswege fest!

Legen Sie fest, welche Führungskraft wann und wie oft mit welchem Mitarbeiter Gespräche führt und wie die Ergebnisse an die Personalabteilung bzw. Geschäftsführung berichtet werden. Eine gute Möglichkeit sind standardisierte Kurz-Protokolle (siehe unten), in denen alles, was Mitarbeiter und Führungskraft vereinbart haben, für alle transparent niedergeschrieben ist.



2. Holen Sie Ihre Führungskräfte frühzeitig mit ins Boot!

Wenn Ihre Führungskräfte nichts von diesem Instrument halten, werden sie es auch nicht erfolgreich anwenden. Denken Sie daher daran, die Führungskräfte frühzeitig mit ins Boot zu holen und die Möglichkeit zu schaffen, an der Entwicklung der Gesprächsleitfäden mitzuarbeiten.



3. Räumen Sie Bedenken aus!

Sobald Ihr Plan und Ihre Ziele feststehen, führen Sie eine Informationsveranstaltung durch, auf der Sie das Mitarbeitergespräch, seine Ziele und Ihre Beweggründe den Mitarbeitern vorstellen. Ermutigen Sie Ihre Belegschaft dazu, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern. Kommunizieren Sie während der gesamten Einführungsphase transparent an alle.



4. Schulen Sie Ihre Führungskräfte!

Der Erfolg von Mitarbeitergesprächen ist wesentlich durch eine vertrauensvolle und wertschätzende Gesprächs-Atmosphäre gekennzeichnet. Schulen Sie daher Ihre Führungskräfte vorab in Gesprächsführung, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.