

**Hendrikje Dickschen, Leo Buchholz**

## **Coaching zwischen Lean und Leadership Niederschwellige Coachingausbildung für Lean-Experten**

In der Industrie ist Coaching mittlerweile in unterschiedlichsten Bereichen, angefangen vom Executive Level, über Leadership bis hin zum Führungskräftenachwuchs sehr gut etabliert. Coachingferne Regionen sind jedoch der Produktionsbereich und der Mittelstand.

Mit dem Titel: „Coaching zwischen Lean und Leadership“ ist genau die Lücke bezeichnet, die die DDBR Consulting GmbH mit der spezifischen Coachingausbildung schließt.

### **Lean-Management**

bedeutet tagtäglich Veränderungsmanagement in kleinen Schritten. Es fokussiert sich vor allem auf die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Abläufe.

Das Lean-Management wird von dem Lean-Werte-Kanon der Lean Philosophie getragen. Darunter wird das temporäre Setzen von Standards, Optimierung als Kontinuum, konstruktiver Umgang mit Fehlern, Übernahme von Verantwortung und Partizipation der Mitarbeiter verstanden. Auf einen Nenner gebracht lässt sich die Lean-Philosophie als Grundlage einer nachhaltigen lernenden Organisation beschreiben, die die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer Existenzberechtigung stellt.

Die Schwierigkeit bei der Einführung der Lean-Philosophie besteht insbesondere darin, die Mitarbeiter auf dem Shopfloor aktiv in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden. Als gewöhnungsbedürftig erweist sich zudem das Arbeiten nach definierten Standards. Diese Arbeitsform hat ihren Ursprung in der japanischen Kultur und führt in der eher individualistisch geprägten westlichen Kultur regelmäßig zu Widerständen.

### **Leadership**

Um die Herausforderungen der gravierenden technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen nicht nur mitzutragen, sondern auch gestalten zu können, wird entlang der gesamten Führungskaskade ein

anderer Führungsstil notwendig. Werden auf der einen Seite Hierarchien abgebaut, heißt es auf der anderen Seite, Mitarbeiter dazu zu befähigen, eigenständig Lösungen und Vorschläge zu entwickeln und umzusetzen. Für die Führungskräfte heißt es: Vertrauen in die Mitarbeiter zu entwickeln.

Damit einher geht die Notwendigkeit eines modernen Führungsverständnisses, das die Partizipation der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt.

Quasi durch die Hintertür etabliert sich jetzt in der Produktion der Gedanke, dass Coachingelemente in der Führung auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein können.

Um jedoch in der Produktion Coaching und Coaches zu etablieren, müssen besondere Begebenheiten berücksichtigt werden.

### **Besonderheiten im Umfeld der Produktion**

Das Produktionsumfeld im Shopfloor weist unserer Erfahrung nach folgende Besonderheiten auf:

Es ist überwiegend Männer dominiert.

Der gelebte Führungsstil ist meistens top down: Klare Ansage und Anweisung.

Es gibt eine magische Teppichgrenze: „die da oben, wir hier unten“ oder anders ausgedrückt: die Studierten versus wir Erfahrene.

Es gibt eine spezifische Sprache unter den Shopfloor-Kollegen.

Es gibt ein spezifisches Kommunikationsverhalten zwischen den Hierarchien.

Es gibt ungeschriebene Regeln der Solidarisierung und des „nett zueinander seins“, statt konstruktiver Konfliktkompetenz.

Die Ausdrucksmöglichkeit der Gefühlspalette kann begrenzt sein.

Die Selbstreflexionsfähigkeit und Zugang zu sich selbst ist sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Die Ausdrucksweise kann durch Metaphern und Analogien verdichtet sein.

Eine Defizit- und Blaming Culture kann vorherrschen.

Kurz zusammengefasst: Die Selbstbeschreibung der Kultur ist gekennzeichnet von: Direkt, pragmatisch, schnell, also: „nicht schwafeln, sondern klotzen!“

## **Zielgruppe der Coachingausbildung**

Die Zielgruppe besteht aus Führungskräften in der Produktion, die über einen spezifischen Lean-Hintergrund verfügen sowie Lean Fachleuten. Ihre Rolle als Lean Experten prägt sie als Implementierer ungeliebter Lean-Prozesse und Lean-Methoden. Sie werden von den Mitarbeitern wahrgenommen als: analytisch, logisch und mit Macht ausgestattet. Damit jedoch die Philosophie, die hinter dem Lean-Management steht, nachhaltig eingeführt und als kontinuierliche Verbesserung erfolgreich gelebt werden kann, bedarf es stattdessen der Arbeit mit dem sozialen und kulturellen System eines Unternehmens.

## **Von Lean zu Lassen**

Aus diesem Grund ist es notwendig, dass die Lean Experten aus der Rolle der Treiber und Implementierer in die Rolle der Ermöglicher und Befähiger wechseln.

Dieser fundamentale Wechsel ist jedoch eine Frage der inneren Haltung.

Im Unterschied zu dem Kata-Coaching, das zur Zeit einen Hype erfährt, geht es bei der hier vorgestellten Coachingausbildung eben nicht um die Einübung von Automatismen und Verhaltensroutinen der Führung, sondern um die Veränderung der Einstellung zu sich und anderen, um als Coach in der Produktion tätig zu sein. Coaching bedeutet hier, die begleitete Person auf ihrem Weg zu ihren persönlichen Zielen im beruflichen Kontext zu unterstützen.

## **Niederschwellig**

Das Besondere an der Coachingausbildung ist der Zugang zu den Teilnehmern über deren häufig negativen Erfahrungen bei der Einführung und Umsetzung des Lean-Managements.

Trotz aller Bemühungen stoßen sie auf Widerstände, scheinbare Irrationalitäten, unerklärliche Emotionen usw. Obwohl die Einführung von Lean-Management analytisch und logisch nachvollziehbar hergeleitet werden kann, gibt es trotzdem Blockaden. Die Menschen in einem Unternehmen machen sich die Lean-Philosophie nicht zu eigen – somit fehlt es an Nachhaltigkeit und Eigendynamik. Lean-Konzepte kommen ins Stocken oder scheitern gar.

Das heißt, die Erkenntnis, etwas anders machen zu müssen und auf der sozialen Ebene aktiv werden zu müssen, ist da, und damit steigt die Motivation, sich auf eine Coachingausbildung einzulassen.

Niederschwellig heißt in diesem Fall, dass die Coachingausbildung direkt mit der Arbeitssituation und damit Lebenswirklichkeit im Shop-floor verbunden ist, sie arbeitet ganz konkret mit den Fällen aus ihrem Arbeitsumfeld und vor Ort und die Ergebnisse des Coachings sind sofort sichtbar und reflektierbar. Es gibt keine künstlich geschaffene Laborsituation, sondern die Coaches in der Ausbildung arbeiten in Echtzeit in ihrem Unternehmen. Das führt dazu, dass die Hemmschwelle, sich mit so etwas Unkonkretem wie Softskills auseinanderzusetzen, erheblich sinkt.

### **Coaching ist eine Frage der Haltung und nicht der Tools**

Die Herausforderung in der Coachingausbildung für Führungskräfte und Lean Fachleute in der Produktion liegt genau in der Schwierigkeit, von der scheinbaren Sachebene der Analyse und Logik auf die darunter liegenden individuellen Innenwelten der Bedürfnisse und Emotionen zu kommen. Aus diesem Grund steht in dieser Ausbildung die Bereitschaft, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und daran persönlich zu wachsen, im Mittelpunkt.

Da die eigene Grundhaltung für ein erfolgreiches Coaching ausschlaggebend ist, und nicht die Tools und Methoden, wird in dieser Ausbildung zuerst an und mit den Grundüberzeugungen der Teilnehmer gearbeitet.

Die Auseinandersetzung mit den jeweiligen eigenen Bedürfnissen, Gefühlen, Werten und Motivatoren wird anfangs als sehr befremdlich erlebt.

Die darüber wieder entdeckte Fähigkeit zur Selbstdistanz und Selbstreflexion, die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven sowie das Realisieren, dass es so viele Wirklichkeiten wie Menschen gibt, führt dazu, dass es kein Wahr und Falsch mehr geben kann und zu der Haltung: wertfrei, wohlwollend, respektvoll, neugierig und wertschätzend zu sein.

Die Selbstreflexion ist der Dreh- und Angelpunkt, der den angehenden Coaches ermöglicht, allparteiliche Empathie zu entwickeln und das Vertrauen zu gewinnen, um als Coach im Shopfloor unterwegs zu sein.

Und damit ist die Grundhaltung für das Coaching gelegt.

Erst dann erfolgt die Bearbeitung der Themen: Persönliche Entwicklung /Selbstreflexion, Interaktion mit anderen, Konflikt- und Veränderungskompetenz.

### **Ablauf der Coachingausbildung**

Die Coachingausbildung besteht aus den Schritten:

- Eignungsinterview – Erläuterung der notwendigen Bereitschaft zur persönlichen Selbstreflexion und zur persönlichen Weiterentwicklung
- Modul I: Interaktion mit anderen und Transfer, Dauer: 3 Tage plus Transferzeit
- Modul II: Konfliktkompetenz und Transfer Dauer: 3 Tage plus Transferzeit
- Modul III: Veränderungskompetenz Dauer: 3 Tage plus Transferzeit
- Die Querschnittsthemen sind: Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion.
- Abschlussveranstaltung

Für die Nachhaltigkeit der Ausbildung sind Supervision, individuelles Coaching der Teilnehmer, Shadowing und andere Elemente von besonderer Wirksamkeit.

### **Transfer der Ausbildung in das Unternehmen**

Kombiniert werden die drei Module mit einer engen Verzahnung in den Betrieb:

Jeder Coach arbeitet während der Ausbildung von Anfang an mit einem vom Unternehmen benannten Coachee an zentralen Fragestellungen im Lean Kontext: Das kann der Whiteboard Dialog sein, es kann das Thema Fehleranalyse sein, es kann das Verhältnis von Meister zu Mitarbeiter betreffen, es kann sich um unspezifische Sorgen der Mitarbeiter handeln.

Somit können die erworbenen Erkenntnisse aus der Selbsterfahrung und der vermittelten Methoden direkt umgesetzt, reflektiert und weiterentwickelt werden.

### **Bisherige Erfahrung und Evaluation**

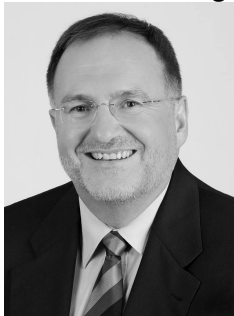
Bisher wurde die Ausbildung mehrmals sowohl national als auch international durchgeführt. Die Evaluationen durch die beauftragenden Unternehmen waren durchgängig positiv.

Eine Masterarbeit untersuchte die Ausbildung in der Luftfahrtbranche sechs Monate nach Beendigung. Zum einen wurde die Nachhaltigkeit untersucht: Was von der Ausbildung hat sich bewährt und wird weiter angewandt? Zum anderen wurde der Return on Invest untersucht: Rechnet sich die Investition der Ausbildung durch das erzielte messbare Ergebnis im Lean Kontext?

Der ROI konnte innerhalb eines halben Jahres nachgewiesen werden, und, da die Coachingausbildung auf der Ebene der Haltung und Einstellung arbeitet, war die Nachhaltigkeit ebenfalls signifikant.

Da Nachhaltigkeit jedoch kein Selbstläufer ist, bedarf das Coaching zwischen Lean und Leadership der konsequenten Anwendung, Umsetzung und Evaluation: im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung.

### **DDBR Consulting GmbH**



Leo Buchholz

Dipl.-Ing. Chemieingenieurwesen

Systemisch integrativer Coach, Janus GmbH

Organisationsentwicklung nach Trigon und Syst

Master in NLP

Heilpraktiker (Psychotherapie)

Partner DDBR Consulting GmbH

[l.buchholz@ddbr-consulting.de](mailto:l.buchholz@ddbr-consulting.de)



Hendrikje Dickschen

Dipl. Soz. Päd., Social Managerin, geprüft

Systemisch interaktiver Coach, artop, Humboldt Universität, Berlin

Personal and Business Coach, Barefoot Coaching, University of  
Chester, UK

Externe Lehrbeauftragte an der Hochschule Magdeburg-Stendal

Managing Director DDBR Consulting GmbH

[h.dickschen@ddbr-consulting.de](mailto:h.dickschen@ddbr-consulting.de)

## DDBR Consulting GmbH

---

Change und Begleitung

DDBR Consulting GmbH

Altstadtmarkt 12

38100 Braunschweig

0531-12167530

[www.ddbr-consulting.de](http://www.ddbr-consulting.de)

[welcome@ddbr-consulting.de](mailto:welcome@ddbr-consulting.de)