

Unter welchen Führungsfehlern ihre eigenen Mitarbeiter zu leiden haben, erlebten die Teilnehmer des ZFU-Seminars »Führungsverhalten aktiv trainiert« am eigenen Leib.

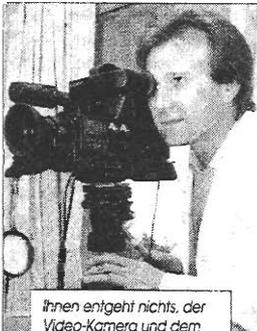
Wie im richtigen Leben

Verblüffung macht sich breit: Beim Betreten des Seminarraumes deutet nichts darauf hin, daß hier Führungskräfte geschult werden. Auf den Tischen liegen jede Menge Zangen und Feilen, Drahtrollen und Lötkolben. Bin ich versehentlich in den Fortbildungslehrgang für Rundfunktechniker geraten? Offensichtlich nicht, sehe ich die anderen Seminarteilnehmer. Auch bei ihnen stehen die Fragezeichen förmlich auf dem Gesicht geschrieben. Langsam schwant uns, was uns bevorsteht: Statt der üblichen So-tun-als-ob-Rollen-spiele, erwartet uns sozusagen ein Führungs-Survival-Training unter realistischen Bedingungen. Seminarleiter Dr. Detlev Jurkuhn bestätigt unsere Befürchtungen, als er die Spielregeln bekanntgibt. Wir sollen aus Silberdraht

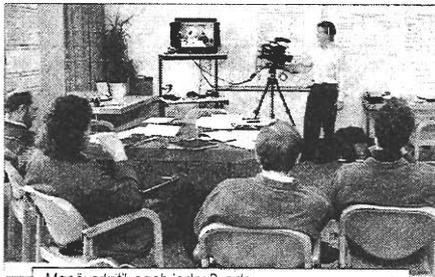
Hubschraubermodelle herstellen. Jeder übernimmt dabei eine bestimmte Führungsrolle, wobei er mit plötzlich auftretenden Problemfällen konfrontiert wird. Die Ergebnisse werden anschließend gemeinsam besprochen. Damit sich alles abspielt wie im »richtigen Leben«, wandelt sich der Seminarraum in eine Fabrikhalle der Luftfahrtindustrie. Und ebenso schnell entwickelt sich ein virtuelles Management in allen Hierarchien. Ganz unten, im Blaumann, die Mitarbeiter an der Lötkolben-Front. Grau trägt, wer als Werkstattleiter die undankbare Puffer-Funktion zwischen ihnen und dem weißgewandeten Abteilungsleiter innehat.



Der »Chef« und seine »Mannschaft«: Nach arbeitet jeder fleißig.



Ihnen entgeht nichts, der Video-Kamera und dem scharfen Auge des Seminarleiters Dr. Detlev Jurkuhn.



Manöverkritik nach jeder Runde.

Ganz oben thront der Bereichsleiter, »ge-

spielt« von Seminarleiter Dr. Jurkuhn. Seine Rolle im Geschehen: Er will nur, daß seine Entscheidungen umgesetzt und seine Forderungen erfüllt werden. Und er schert sich den Teufel darum, wie seine Führungskräfte für ihn die Eisen aus dem Feuer holen. Der »Abteilungsleiter« gibt die Grünetisch-Anweisungen des »Oberbosses« weiter, und der Werkstattchef muß sie bei seiner Mannschaft durchsetzen. Wie im richtigen Leben? Der »Oberboß« Dr. Jurkuhn läßt keinen Zweifel daran: »Ab jetzt fertigen wir Hubschrauber. Und wie Sie wissen, ist die Fertigung von Helikoptern für uns völliges Neuland.«

Fatalerweise war in dieser ersten, der jeweils 75 Minuten dauernden Runden das harte Los des Werkstattleiters ausgerechnet auf mich gefallen. Und ich sollte die Seminarkollegen, denen wie mir das Geheimnis der Löttechnik bisher verborgen blieb, zur Qualitätsarbeit heranzuführen?

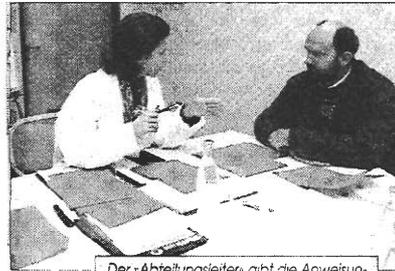
Vorerst komme ich aber auch gar nicht dazu, denn während sie hochmotiviert aber arbeitslos Löcher in die Luft starren, werde ich im Büro meines »Abteilungschefs« festgenagelt. Mit seinen Instruktionen läßt er sich viel Zeit, während mir die Zeit durch die Finger rinnt: Der Endtermin rückt immer näher. Und dann heißt es »Hochdruck« als ich wieder unter »meinen Leuten« bin. Mit jeder Minute die vergeht, komme ich immer mehr in Streß, zumal zunächst überhaupt nicht klar ist, wie und mit was

die Draht-Hubschrauber gebastelt werden sollen. Außerdem, so stellt sich heraus, sind auch die »Konstruktionszeichnungen« unvollständig.

Adieu ihr hehren Führungsprinzipien

Längst sind alle Führungsregeln über Bord geworfen. Im Team Lösungen suchen? Mitarbeiter zu emanzipierten Partnern entwickeln? Ohne es zu bemerken, bin ich in den »Was-ich-sage-wird-getan-und-damit-basta«-Modus gewechselt: »Sie verteilen die Werkzeuge, Sie installieren die Lötkolben und Sie beide strecken die Drähte«, herrsche ich einen nach dem anderen an. Ich befehle, eile zum Rapport, komme, verfolge von einer unerbittlichen Videokamera, mit einem

Bündel neuer Maßgaben zurück: Ich soll »Management by objectives« umsetzen, die Mitarbeiter auf die Gefahren des Alkohols am Arbeitsplatz hinweisen, die Urlaubsplanung regeln und ihren Weiterbildungsbedarf er-



Der »Abteilungsleiter« gibt die Anweisungen weiter.

heben, während sie beim Schneiden, Biegen und Feilen mit mäßigem Erfolg versuchen, meinem Termindruck und meinen Qualitätsvorgaben (»Plusminus-Null«) zu entsprechen. Das Ergebnis entspricht erwartungsgemäß der Situation. Immer häufiger fallen meine Kommandos, und sie klingen wie vom Exerzierplatz: »Draht ziehen«, »Kolben einschalten«, »Hier einspringen«. Und die anderen werkeln, immer verbissener, sichtlich aber auch immer lustloser.

Kein Blatt vor den Mund

Das Ende der ersten Runde wird allen zur Erlösung: Dr. Jurkuhn bittet zur gemeinsamen Analyse, zunächst über das Vorgehen des »Abteilungsleiters«. Die »Mitarbeiter« nehmen kein Blatt vor den Mund. Was sie an ihm auszusetzen haben, beweist die Videoanlage in voller Farbenpracht. Dann kommt die Reihe an den »Werkstattleiters«, also an mich. Wie in seiner Eigenbeurteilung zuvor er, so sehe anschließend auch ich mich in einem weit besseren Licht, als die anderen mich sehen. Und sie halten mich mit der Begründung nicht hinter dem Berg: »Mangelnde Strukturierung der Informationsabläufe, keine klare Delegation und vor allen Dingen, fehlende Mitarbeitermotivierung.« Für die Seminarmitglieder eröffnet sich eine neue Sicht der Dinge: In ih-

rem Berufsalltag sind sie die Chefs, im Seminar sehen sie diese Rolle aus der Mitarbeiter-Perspektive. Und diese Mitarbeiter-Sicht erlebe ich in der zweiten Runde der »Teile-Montage 1«. Jetzt sitze ich an der Werkbank, jetzt müssen sich die Chefs um mich bemühen. Doch meine »Chefs« haben Wichtigeres zu tun. Auch sie rotieren beim Versuch, allen Widrigkeiten zu trotzen, die sich ihnen unvermittelt in den Weg stellen: Ein Kooperationsvorhaben wird bekanntgegeben und sorgt für erhebliche Unruhe im Betrieb. Diese wird noch gesteigert, als das Gerücht umgeht, daß die Zahl der Belegschaft reduziert werden soll. Andererseits stehen auch sie unter Termindruck: Eine Konventionalfertigung wird fällig, wenn sich die Fertigung verzögert. Und schon folgt das nächste Handikap: Ein motzender Mitarbeiter soll abgemahnt und entlassen werden, so will es der »Oberboß«. Keine leichte Aufgabe für den Werkstattleiter, der damit einen fleißigen und engagierten Mitarbeiter verlieren würde.

In diesem Trubel geht völlig unter, daß ich zufälligerweise zwar die diffizilste Lötarbeit bekommen habe, jedoch damit völlig überfordert bin, weil ich als einziger noch nicht eingewiesen wurde. Lieb- und lustlos werkle ich vor mich hin und ärgere mich über immer wieder aufs neue aufbrechende Lötstellen.

Akzeptanz gewinnen

In der dritten Runde »Teilemontage 2« ändert sich die Situation schlagartig: Die neuen Chefs müssen die Fließband-Fabrikation in eine »flexible Inselstruktur« verwandeln. Und sie müssen für diese Maßnahme die Akzeptanz aller Mitarbeiter gewinnen: Schwierig für den »Abteilungsleiter«, der mit dieser Maßnahme seinen eigenen Arbeitsplatz überflüssig macht. In der letzten Runde, der »Endmontage«, steige ich wieder zum Werkstattleiter auf. Diesmal stehe ich mit dem »Oberboß« in direktem Kontakt, nachdem der Abteilungsleiter wegrationalisiert ist. Doch von ihm kommt es jetzt besonders dick: »Unter dem strengsten Siegel der Verschwiegen-

heit« eröffnet er mir, daß der Betrieb verlagert werden und für diejenigen, die nicht mitwandern wollen, ein Sozialplan aufgestellt werden soll. Es kommt, wie es kommen mußte: Natürlich sorgt die »Gerüchteküche« dafür, daß das Vorhaben bekannt wird, und natürlich schlagen daraufhin die Wogen der Entrüstung über mir zusammen. Die Lösung? »Es gibt kein Idealrezept«, doch darauf kommt es auch gar nicht an«, meint Dr. Jurkuhn: »Je ausgeprägter die einzelnen Führungsfähigkeiten sind, um so souveräner lassen sich Problemsituationen meistern. Und das Seminar sollte dem einzelnen Teilnehmer die Möglichkeit geben, Mängel zu erkennen und zu beseitigen.

Wolfgang Kappeller

Seminare vor Ort



Das Angebot an Seminaren ist für viele undurchschaubar geworden. acquisa besucht deswegen ausgesuchte Veranstaltungen und berichtet darüber. Für diesen Bericht ist unser stellvertretender Chefredakteur Wolfgang Kappeller das Seminar »Führungsverhalten aktiv trainiert« besucht.

Sein Eindruck:

Die vielfältigen Themen werden in einer gesunden Mischung aus Theorie und praktischer Umsetzung weitergegeben, geeignet für Teilnehmer, die bereits über einschlägige Führungserfahrung verfügen. Das Seminar ist so gestaltet, daß sie im realistischen Umfeld ihre Fähigkeiten erkennen und negatives Verhalten korrigieren können. Allerdings erfordert von ihnen das straffe Programm Ausdauer und hohe Konzentration.

Seminar »Führungsverhalten aktiv trainiert«

Dauer: Zweieinhalb Tage

Ort: Feusisberg b. Prättikon/Schweiz

Preis: 2200 sFr

Veranstalter: ZfU Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil, Schweiz.