

Ein Bastelkurs offenbart Führungsqualitäten

HANDELSBLATT, Donnerstag, 18.4.96

Hauptabteilungsleiter Heinz Waas* steht unter Druck. Heute abend sollen zwölf Flugzeuge ausgeliefert werden, doch in der Montagehalle stapeln sich die Einzelteile. Entsprechend gereizt ist Waas in der Besprechung. „Achten Sie doch auf die Zeit, die Ihre Mitarbeiter brauchen“, kritisiert er seinen Abteilungsleiter.

Nichts deutet darauf hin, daß Waas und seine Kollegen nur spielen. Sie schuften auch nicht in einem echten Hangar, sondern in zwei Gruppen in normalen Tagungsräumen. Die zwölf Mitarbeiter eines deutschen Elektrounternehmens nehmen an einem Planspiel zum Thema Führung teil. Während des dreitägigen Seminars sollen sie unter anderem lernen, mit Konflikten umzugehen. Die konkrete Aufgabe lautet, Modellflugzeuge zu bauen – „echte“ Flieger aus Draht, Holz, Leim, Papier.

In den Seminarunterlagen, die Waas und seine Abteilungsleiter am Vorabend erhielten, stand, für die Montage der Flugzeuge stünden Modelle zur Verfügung. Am Morgen stellen die Manager mit Schrecken fest: Die Modelle sind nicht da. Was tun? Keine der beiden Montagegruppen kann die Flugzeuge allein anhand der Konstruktionspläne bauen. Die Seminarteilnehmer beschließen, aus beiden Abteilungen ein Team zu bilden. „So sind alle benötigten Spezialisten in einer Gruppe“, freut sich Waas. Doch nun hat das neuformierte Team zwei Vorgesetzte. Das Know-how liegt bei den „Monteuren“, die ohne den fachlichen Rat der Vorgesetzten auskommen. Diese könnten sich für Planungsaufgaben zurückziehen.

Tun sie aber nicht. Statt dessen schleichen sie um die Montageteische. Geradezu froh sind sie, wenn sie für ihre Mitarbeiter ein Montageteil holen dürfen. Fast logisch erscheint, daß Hauptabteilungsleiter Waas nach der Mittagspause in seinem Postkorb die Mitteilung findet, die Unternehmensleitung werde die Abteilungsleiter ebene abbauen. Waas fällt die Aufgabe zu, die Betroffenen zu informieren.

Nun hat Waas ein Problem: Informiert er die Abteilungsleiter sofort, besteht die Gefahr, daß die Gruppe nur noch über die Umstrukturierung spricht. Dann wird das Produktionsziel nicht erreicht. Deshalb beschließt er, die Abteilungsleiter später zu informieren. Durch eine Indiskretion erfährt jedoch ein Monteur vom geplanten Umbau. Er fragt die Abteilungsleiter, wann sie ihren Auszustand geben. Waas muß das Thema nun sofort ansprechen.

So reiht sich eine unvorhergesehene Situation an die andere. Erstaunlich viele reale Situationen aus dem Alltag einer Führungskraft lassen sich beim Bau eines Modellflugzeuges aus Silberdraht simulieren. Die Teilnehmer identifizieren sich sehr mit ihrer Rolle. Das zeigt sich während der Feedback-Runden, die jedem Spielabschnitt folgen. Keineswegs gelassen reagieren die Führungskräfte, die die Rolle der Vorgesetzten spielen, auf Kritik ihrer Mitarbeiter am Führungsverhalten. Jeder will sein Verhalten rechtfertigen. So auch während der Feedback-

Runde am zweiten Tag. Wieder beurteilen zunächst die heutigen Vorgesetzten anhand vorgegebener Leistungsmerkmale sich selbst. Dann stufen die Mitarbeiter das Führungsverhalten ein. Unterschiede in der Wahrnehmung werden offensichtlich: Besonders beim Punkt Information klafft das Urteil weit auseinander.

Nachdem die Abteilungen zusammengefaßt worden waren, fühlten sich die Monteure im Stich gelassen. „Die Abteilungsleiter nahmen ihre Führungsaufgabe ernst wahr, als die Gruppe wieder funktionierte“, kritisiert ein Mitarbeiter. „Und dann schaute mir dauernd jemand über die Schulter, der mich bei der Arbeit störte.“

Das empfanden auch die beiden Abteilungsleiter so. Niemand jedoch teilte dies Waas mit. Auch der Hauptabteilungsleiter unternahm keinen Vorstoß, die Arbeit neu zu verteilen. Dabei quoll sein Schreibtisch

vor unerledigten Aufgaben über. Für Dr. Detlev Jurkuhn, der das Planspiel leitet, ist dies ein willkommener Anlaß, um mit der Gruppe intensiv über Information und Delegation zu sprechen. Der Münchener Trainer greift nach den Spielrunden diese Themen auf, sobald sich ein Aufhänger bietet. Großer Wert

wird auf die enge Verzahnung von erlebter Situation und theoretischem Feedback gelegt. Entsprechend engagiert diskutieren die Teilnehmer. Dadurch erhalten die Gespräche „nicht nur viel Drive“, so ein Manager, „sie spiegeln auch den Unternehmensalltag wider“. Auch dort ist Führung stets mit Fachaufgaben verbunden. Auch dort spielen Emotionen eine Rolle.

Keine der am Planspiel teilnehmenden Führungskräfte ist „im echten Leben“ in der Produktion tätig. Bewußt entschied sich das Elektrounternehmen, das Training statt mit bekannten Aufgaben aus Controlling, Rechnungswesen oder Marketing mit fremder Materie zu gestalten. Die Seminarinhalte sollen nur Medium für das Thema Führung sein. Sonst würden sich die Teilnehmer bloß in Fachsimeleien verzetteln. Und: Ihre Aufmerksamkeit wäre nicht zu 100 Prozent auf das Thema Führung gerichtet.

Bernhard Kuntz

Originelle
Planspiele
verhindern, daß
das Seminar in
Fachsimelei
abgleitet

*Name von der Redaktion geändert



Das Wiederentdecken manueller Fertigkeiten, etwa beim Bau eines Modellflugzeuges, ist eine wertvolle Erfahrung im Führungskräfte-Training. Foto: IVB-Report