

Münchner läßt Manager Modellflugzeuge bauen

Detlev Jurkuhn will das Führungsverhalten seiner Kunden „spielerisch“ trainieren / Wechselnde Rollenverteilung

Von Bärbel Schwertfeger

„Bei uns ist das schon eine richtige Gemeinschaft. Jeder, der dabei war, hat sein Flugzeug auf dem Schreibtisch stehen“, erzählt Anton Bohlen, Leiter der Abteilung Aus- und Weiterbildung bei der Gesellschaft für Automatische Datenverarbeitung in Münster. 35 Manager dieses Dienstleistungsunternehmens haben beim Führungsplanspiel des Münchner Personalberaters Detlev Jurkuhn teilgenommen. Ihre ungewöhnliche Aufgabe lautete: aus Kupferdraht ein Modellflugzeug bauen. Als Mitarbeiter einer Produktionsabteilung für Modellflugzeuge durchlaufen die Teilnehmer in sechs Spielrunden alle Stufen eines arbeitsteiligen Produktionsprozesses – von der Einzelteilfertigung über die Montage bis hin zur Funktionsüberprüfung. In jeder Spielrunde gibt es drei Hierarchieebenen: Jeweils sechs bis neun Mitarbeiter, zwei bis drei direkte Vorgesetzte und einen höheren Vorgesetzten. Die Positionen werden nach jedem Durchgang getauscht und neu ausgelost. Auf diese Weise übernimmt jeder Teilnehmer zweimal eine Vorgesetztenposition und ist viermal als Mitarbeiter tätig.

Hinweise auf Schwächen

„Die Zielsetzung ist es, in modellhafter Form Führungs- und Arbeitssituationen herzustellen“, erklärt dazu Planspiel-Erfinder Jurkuhn. „Dabei können sich die Teilnehmer in ihrer Führungsrolle erleben und müssen sich zudem der Diskussion mit ihren Mitarbeitern stellen.“

„Die Reaktionen sind extrem positiv“, berichtet Jakob Ramm, Werkleiter beim Lebensmittelhersteller Kraft General Foods in Fallingb. Bereits 60 Führungskräfte haben dort das dreitägige Planspiel absolviert. „Da wird man spielend auf seine Stärken und Schwächen im Führungsverhalten hingewiesen, und zwar nicht nur durch den Trainer, sondern auch durch die anderen Teilnehmer“, beschreibt Ramm seine Erfahrungen. Einen großen Vorteil sieht er auch darin, daß im Planspiel Mitarbeiter aus verschiedenen Fachabteilungen zusammenarbeiten. „Dadurch lernen sie sich besser kennen und daraus

entsteht meist auch eine bessere Zusammenarbeit.“

Ein großer amerikanischer Computerhersteller setzt das Planspiel gezielt in der Personalentwicklung ein: Kandidaten für ein internes Assessment Center dürfen beim Modellbau spielerisch ihre Führungsfähigkeiten erproben. Neben den firmeninternen Seminaren führt Jurkuhn das Planspiel auch als offenes Seminar durch. Während es Aufgabe der Produktionsmitarbeiter ist, nach detaillierten Vorgaben einzelne Drahtteile zuzuschneiden, zu biegen und zusammenzulöten (für handwerklich Unerfahrene gibt es zu Beginn einen Crashkurs im Löten), werden die Vorgesetzten mit speziellen Führungsaufgaben konfrontiert. Da muß etwa ein Mitarbeiter beurteilt, eine Urlaubsplanung erstellt oder ein Kündigungsgespräch geführt werden. Der Be-

triebsrat fordert den Abbau von Überstunden, ein Rundschreiben zum Thema „Alkohol am Arbeitsplatz“ muß bekannt gegeben oder eine internationale Kooperation vorbereitet werden. Die Informationen über diese Sonderaufgaben bekommt ausschließlich derjenige, der im Spiel den Oberboß mimen muß. „Er ist das Nadelöhr, durch das alles durch muß“, erklärt Jurkuhn. Als Spielleiter sorgt der promovierte Psychologe manchmal auch selbst für Live-Überraschungen, um den Führungsstress zu steigern. So informiert er den obersten Vorgesetzten über den noch streng geheimen Plan einer beschlossenen Produktionsverlagerung und sorgt gleichzeitig dafür, daß bei den Mitarbeitern die Gerüchteküche brodelt. Oder er sagt einer Mitarbeiterin, sie soll sich unter dem Vorwand, ihr direkter Vorgesetzter sei ihr zu nahe getre-

ten, beschweren. „In Stresssituationen und unter Zeitdruck brechen dann oft die typischen Verhaltensweisen aus“, berichtet Jurkuhn. „Dann kommt es zum Beispiel vor, daß ein Abteilungsleiter sich innerhalb von fünf Minuten dreimal widerspricht, ohne es zu merken.“

Nach jeder Spielrunde gibt es eine ausführliche Diskussion. Dabei stufen zunächst die Vorgesetzten ihr eigenes Verhalten ein. Dann bewerten die Mitarbeiter das Verhalten ihrer jeweiligen Vorgesetzten. Das Seminar dauert insgesamt drei Tage. Für hochrangige Manager gibt es eine zweitägige Version. Führungsprobleme werden dabei komprimierter behandelt und von den Teilnehmern wird weniger handwerkliches Geschick verlangt.

Frauen basteln selten mit

Ursprünglich hat der Personalberater die Modellbauversion für Meister in der Produktion konzipiert und für Schreibtischarbeiter verschiedene branchenspezifische Versionen entwickelt. Am häufigsten gefragt ist jedoch die Bastel-Version. „70 bis 80 Prozent aller Kunden wollen Flugzeuge bauen“, sagt Jurkuhn. Dafür gibt es auch einen sachlichen Grund: Die fachspezifische Variante hat einige Nachteile. „Hier rutschen die Teilnehmer viel schneller in fachliche Diskussionen ab, statt sich mit ihrem Führungsverhalten auseinanderzusetzen“, erläutert der Psychologe. Zudem führe die unterschiedliche Spezialisierung der Teilnehmer manchmal zur Unter- oder Überforderung einzelner Mitspieler.

„Frauen unter den Teilnehmern sind bei den meisten Unternehmen eher die Ausnahme. Das ist eben ein Abbild der Realität“, kommentiert Jurkuhn und berichtet von einer recht lebensnahen Episode. Zwei Frauen beschwerten sich als Produktionsmitarbeiterinnen bei ihrem Chef, daß sie immer nur die einfachen Drahtteile biegen müßten und nie löten dürften. Daraufhin bekamen sie von ihrem Vorgesetzten die Antwort. „Meine Damen, Sie möchten doch auch, daß wir nachher ein gutes Flugzeug haben.“

Die Autorin ist Journalistin in München.



NACH DETAILLIERTEN Vorgaben eines Mitspielers müssen die Seminarteilnehmer Drahtteile schneiden, biegen und zusammenlöten. Der Trainer hält die Gruppe mit überraschenden Aufgaben bei Laune. Photo: Jurkuhn