

Kochen macht Vorarbeiter fit für Führungsaufgabe im Betrieb

Führung in der Produktion ist handlungsorientiert und nah dran am praktischen Geschehen. Ein Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie macht seine Schichtführer und Vorarbeiter mithilfe eines Trainingsinstituts fit für ihren Job als Vorgesetzte.

FRANK MÜLLER UND FLORIAN REIHER

Da Meister zunehmend Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben übernehmen, landen mehr und mehr operative Aufgaben beim letzten Glied der betrieblichen Führungskaskade, bei Schichtführern und Vorarbeitern. Diese agieren dabei als Primus inter Pares: Wer in der Schichtgruppe als Kollege mitarbeitet und gleichzeitig als Vorgesetzter ohne Weisungsbefugnis die Verantwortung an der Maschine trägt oder Konflikte lösen soll, tut sich meist schwer, diese Rolle zwischen den Stühlen zur Zufriedenheit aller auszufüllen.

Frank Müller ist verantwortlich für Qualifizierungsprojekte im Bereich „Führung, Zusammenarbeit und Lernen“ bei der Festo Didactic GmbH & Co. KG in 73770 Denkendorf, frml@de.festo.com; Florian Reiher ist Personalentwickler bei der Merck KGaA in 64293 Darmstadt, Tel. (061 51) 72-35 82, Florian.Reiher@merck.de

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Mitarbeiter Anlagen haben, die sie zur Führung befähigen. Für deren Umsetzung fehlen ihnen jedoch Werkzeuge und Methodenkompetenz. Genau an dieser Stelle setzt ein dreiteiliges Qualifizierungsprogramm an, in dem die Darmstädter Merck KGaA gemeinsam mit der Festo Didactic GmbH & Co. KG, Denkendorf, ihre Schichtführer und Vorarbeiter wappnen will: Die Führungsreihe „F=X+X“ mit den Kursen „Führen – Lust und Last“, „Führen – miteinander und motivierend“ sowie „Führen – positiv und produktiv“ greift zentrale Punkte des Führungsalltags in der Produktion auf und vermittelt außer Grundlagenwissen konkrete Instrumente für den Job als Vorgesetzter.

Themengebiete sind Motivation und Demotivation, Umgang mit Konflikten, Entwicklung eines guten Teams, sich einfinden

Trainingszenario

Wieso die Teilnehmer beim Kochen lernen

- ▶ Kochen bringt ein direktes, fassbares und bewertbares Ergebnis.
- ▶ Kochen ist real und notwendig.
- ▶ Alle Prozessschritte von der Auswahl der Zutaten bis zur Veredelung sind integriert (Auswählen von Zutaten, Rezeptur, Zerkleinern, Erhitzen, Wiegen, Messen, Mischen, Filtrieren, Reinigen, sparsames Wirtschaften, Sicherheitsregeln...).
- ▶ Jede Verschwendung wird sichtbar.
- ▶ Schnelle Reaktionen bei der Arbeit sind nötig.
- ▶ Gute Abstimmung im Team ist unverzichtbar.
- ▶ Kein Kochen im Team ohne klare Kommunikation.
- ▶ In der Küche braucht es deutliche Führung.
- ▶ Spontane Interventionen und Rettungsaktionen können notwendig sein.
- ▶ Die Gestaltung des Prozesses erfolgt je nach persönlicher Erfahrung der Führungskraft (Erfolg durch ideale Zusammenarbeit im Team statt durch umfassende Kenntnisse des einzelnen Vorgesetzten).



Der Ansatz des Trainings ist keine Kochschule, sondern Kochen ist dabei ein realer Prozess und Mittel zum Zweck, um die Teilnehmer praxisnah relevante Führungsthemen erleben zu lassen.

in die eigene Führungsrolle oder auch Entscheidungsfindung sowie die Einschätzung des Kommunikations- beziehungsweise Konflikttypus der Kollegen. Insgesamt über 600 Teilnehmer konnten die drei aufeinander aufbauenden Module bisher absolvieren. Ein

Baustein „Führen – kurzzeitig und kompetent“ beleuchtet auf speziellen Wunsch Führungsthemen aus Sicht der Stellvertreter, die sich spontan und zeitlich begrenzt einer Führungsaufgabe stellen müssen.

Ohne ein gewisses Durchsetzungsvermögen tritt ein Schichtführer auf der Stelle, andererseits laufen durchsetzungsstarke Persönlichkeiten ständig Gefahr, ihre Kollegen zu verprellen. Ein gutes Gespür für Stimmungen und Gruppendynamik ist daher unverzichtbar, um in diesem schwierigen Umfeld geschickt zu agieren. Wer als Vorgesetzter den Teamgeist überstrapaziert, kann mit seiner Führungsaufgabe einpacken. Hinzu kommen die besonderen Anforderungen der Schichtarbeit, bei der die Vorarbeiter über die Zeit rollieren und für Teilabschnitte, nie aber für das vollständige Abarbeiten eines Produktes zuständig sind. Auf die vorherige Schichtgruppe und ihre Unzulänglichkeiten zu schimpfen, gehört geradezu zum guten Ton im Schichtbetrieb – auch wenn es der Sache kaum dienlich ist.

Der Kernauftrag in Sachen Führung für die Vorarbeiter lautet, die operativen Prozesse gut weiterlaufen zu lassen und das vorhandene Mitarbeiter-Set optimal einzusetzen. Viele Entscheidungen werden nachts oder spätabends getroffen, wenn der Schichtführer meist allein für das Laufen der Anlage zuständig ist. So sind Motivation und der Umgang mit Konflikten die zentralen Themen für Vorgesetzte in der Produktion.

Die Grundlage für „F=X+X“ ist der 2008 ins Leben gerufene Merck-Kompetenz-Kompass (MCC). Er fasst Punkte wie Teamarbeit, Kundenorientierung, überzeugende Kommunikation oder Ergebnisorientierung zusammen und beschreibt anhand konkreter Verhaltensbeispiele ihre Umsetzung in der Praxis. So greift das neueste Modul „Führen – positiv und produktiv“ die Kompetenzen Ergebnisorientierung, Kundenorientierung und überzeugende Kommunikation auf und bringt diese auf ungewöhnliche Art den Teilnehmern nahe: Statt die Seminarbank zu drücken, üben die Teilnehmer ihre Fähigkeiten in der Großküche einer Schule in Heimbuchenthal.

Der Ansatz ist keine Kochschule, sondern Kochen als realer Prozess und Mittel zum Zweck, um die Teilnehmer praxisnah relevante Führungsthemen erleben zu lassen. Was zunächst wie ein weiteres Gimmick im schillernden Seminarmarkt wirkt, zeigt sich bei genauerem Hinsehen als hochwirksames Szenario, um die Rahmenbedingungen der chemischen Produktion auf Labormaßstab zu bringen. Seit März 2009 haben rund 60

Gezielte Störungen wie plötzliche Planänderungen, Probleme bei der Verfügbarkeit von Zutaten oder verdeckt inszenierte Konflikte erhöhen beim Kochen genau wie im betrieblichen Kontext überraschend den Stresspegel.

Bilder: Festio



Teilnehmer den Kurs absolviert. Am ersten Tag kocht die Gruppe unter Anleitung eines professionellen Kochs für die eigene Gruppe. Am zweiten Tag wiederholt sich das Ganze ohne Unterstützung für geladene Gäste: Am Abend zeigen die Teilnehmer ihren Vorgesetzten bei einem Buffet die Resultate ihrer ungewohnten Aufgabe. Gezielte Störungen wie plötzliche Planänderungen, Probleme bei der Verfügbarkeit von Zutaten oder verdeckt inszenierte Konflikte erhöhen genau wie im betrieblichen Kontext überraschend den Stresspegel. Am dritten Tag geht es darum, Speisen ohne Hilfe auf Masse zu produzieren und dabei jede Verschwendung zu vermeiden.

Täglich werden neue Vorarbeiter und Schichtführer gewählt, die zusammen mit der Gruppe die Verantwortung für das gemeinsame Arbeitsergebnis tragen. In morgendlichen Theorieeinheiten reflektieren die Teilnehmer das Erlebte und ziehen Parallelen zu ihrem betrieblichen Alltag. Die zugrunde gelegten Erfolgskriterien für die Kochaufträge wie Arbeitsklima, Improvisation, Timing, Unfallfreiheit, Kommunikation im Team oder Hilfsbereitschaft werden von der Gruppe zu Beginn der Veranstaltung auf Basis des Merck-Kompetenz-Kompasses erarbeitet und kontinuierlich überprüft.

Die Rückmeldungen aus den Betrieben geben den Seminaren recht: Die Gesprächs- und Kommunikationskultur verbessert sich. Die erlernten Werkzeuge zur Gesprächsführung und zur Deeskalation von Konflikten werden in den Schichten zunehmend angewandt. Der Effekt: Themen werden direkt geklärt. Die früher häufigen Gespräche zwischen Vorgesetzten und insbesondere jüngeren Vorarbeitern zu speziellen Führungsproblemen sind zurückgegangen. Der Blick auf die nun bekannten Entwicklungsphasen von Teams hilft den Vorgesetzten, Gruppenprozesse besser zu verstehen und entsprechend zu agieren. Wenn bei Merck heute Schichtführer mit einem Problem zu ihren Vorgesetzten kommen, haben sie meist schon einiges ausprobiert. Sie sind in der Lage, sich mit ihren ebenfalls geschulten Vorgesetzten auf Augenhöhe über Führungsprobleme auszutauschen. Für die Gesprächsvorbereitung sind die Modelle aus den Seminaren bei Merck regelmäßig im Einsatz. Die Grundidee, unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu identifizieren, um daraus eine passende Kommunikation mit dem jeweiligen Mitarbeiter abzuleiten, wird von allen als hilfreich für den Führungsalltag gelobt. **MM**