Auch Chefs müssen reifen

SEMINARREPORTAGE. Mitarbeiter führen – das ist eine komplexe und vielschichtige Aufgabe. Dies erfuhren junge Führungsnachwuchskräfte der Zeppelin Baumaschinen GmbH, Garching, in einem Intensivseminar am eigenen Leib.

Foto: hölzl&partner

„Ich brauche sechs Kandidaten für eine Führungsposition. Wer ist bereit?", fragt Hubert Hölzl. Auffordernd lässt der Führungskräftetrainer seinen Blick über die zwölf jungen Frauen und Männer schweifen, die im Tagungsraum einer Bildungsstätte in Freising sitzen. Geredet haben sie schon genug. Jetzt sollen sie in die Rolle von Führungskräften schlüpfen und sich in ausgesuchten Übungen bewähren.

Die ersten vier Kandidaten sind recht schnell gefunden. Dann stockt der Prozess. „Auf, melde dich. Du kannst das", sagt Petra Cerny, mit 24 Jahren die jüngste Teilnehmerin, und knufft ihren Nachbarn Jan Riegel in die Rippen. Dies ist bereits der zweite Baustein ihres Führungskräfteentwicklungsprogramms. Entsprechend vertraut sind die zwölf Nachwuchskräfte der Zeppelin Baumaschinen GmbH miteinander, obwohl nur sieben von ihnen in der Garchinger Unternehmenszentrale arbeiten.

Den Führungsprozess im Zeitraffer erleben

Jan Riegel zögert kurz. Dann begibt er sich in die Mitte des Raums. Außerdem meldet sich noch Maja Wiesner. Damit ist die Kandidatensuche beendet. Erwartungsvoll schauen die Teilnehmer Hubert Hölzl, Chef von Hölzl & Partner in Lindau (www.fuehrungstrainer.net), an. Keiner weiß, was in den kommenden Stunden geschehen wird. In den nächsten 24 Stunden sollen die Seminarteilnehmer einmal den gesamten Führungszyklus durchleben – im Zeitraffer: Von der Auswahl der Führungskräfte über das Zusammenstellen ihrer Teams und das Erfüllen einer gemeinsamen Aufgabe bis hin zum Bewerten der Ergebnisse. Und dabei sollen die Führungskräfte „außerhalb ihrer Komfortzone lernen". Denn ein Credo von Zeppelin ist: Lernen findet vor allem statt, wenn Mitarbeiter neue Erfahrungen sammeln und diese reflektieren.

Deutlich spürt man nach Hölzls Ausführungen, dass einige Führungskräftekandidaten denken: Worauf habe ich mich eingelassen? Und dieses Gefühl verstärkt sich, als Hölzl ihnen den ersten Auftrag erteilt: Es gibt zwar sechs Kandidaten für eine Führungsposition, es werden aber nur drei benötigt! Deshalb soll sich jeder Kandidat zunächst überlegen: Was begründet meinen Anspruch auf eine Führungsposition? Und danach sollen sich die Kandidaten darüber verständigen, wer Führungskraft wird – in 15 Minuten. „Doch denkt daran", mahnt Hölzl, „ich will nicht irgendwen, sondern die drei motiviertesten zum Lösen einer anspruchsvollen Aufgabe."

Zehn Minuten später geht es los. In der Mitte des Raums sitzen die Kandidaten – um sie herum die restlichen Teilnehmer als Beobachter. Sofort ergreift Jan Riegel das Wort: „Wir brauchen zunächst Auswahlkriterien. Ich schlage vor, ..." Weiter kommt er nicht. Paul Prohaska, der ihm gegenüber sitzt, unterbricht ihn: „Wäre es nicht besser zu wählen?" „Aber wir sind doch kein Parlament", widerspricht Maja Wiesner. Im Handumdrehen sind die Kandidaten in eine Diskussion über das Vorgehen verstrickt. Jan Riegel versucht dieser Struktur zu geben. Vergebens! Nach fünf, sechs Minuten ruft Hölzl unverhofft:

Führungssituationen: Die Seminarteilnehmer gehen in eine Führungsrolle und üben zum Beispiel, neue Teammitglieder auszuwählen oder Arbeitsaufträge zu verteilen.

„Stopp. Merkt ihr, was hier geschieht? Keiner traut sich zu sagen ‚Ich mach es'. Denn diese Aussage würde übersetzt bedeuten: Ein anderer wird nicht Führungskraft. Stellt euch diesem Konflikt. Das müsst ihr im Betriebsalltag auch." Doch offensichtlich sind die Kandidaten hierzu noch nicht bereit. Sie verständigen sich darauf: Jeder soll zwei Führungskräfte vorschlagen, und die Kandidaten mit den meisten Stimmen sollen die Positionen übernehmen. Als Ronja Siemens, die bisher schwieg, an der Reihe ist, sagt sie: „Ich wähle Jan nicht, denn er bekommt ohnehin die meisten Stimmen." Sofort fährt Hölzl dazwischen: „Bist du nun für oder gegen Jan?" Und zu allen Kandidaten sagt er: „Ihr drückt euch vor der Auseinandersetzung. Ihr verhaltet euch wie bei einer Klassensprecherwahl."

Keiner sagt: „Ich mach es"

Danach fragt Hölzl die Beobachter im Außenkreis: „Angenommen, ihr wärt Unternehmer, welche Signale würdet ihr dann von Führungsnachwuchskräften erwarten, damit ihr ihnen ein Team anvertraut?" „Dass sie Initiative zeigen", platzt es aus Petra Cerny heraus. „Außerdem sollten sie andere mitziehen können. Sonst wäre ich besorgt, dass sie bei der kleinsten Widrigkeit einknicken", fügt Sven Schneider hinzu. Nach diesen Einwürfen ziehen zwei Kandidaten ihre Bewerbung zurück, auch weil Hölzl auf eine Entscheidung drängt: „Noch eine Minute." „Noch dreißig Sekunden". So unter Druck gesetzt, übernimmt Jan Riegel die Führung. Er sagt bestimmt: „Ich mache es. Und Maja und Paul, ihr übernehmt die beiden anderen Positionen. Und Ronja, du kommst als Stellvertreterin in mein Team." Nach einigen bangen Sekunden stimmen alle zu.

Es folgt eine kurze Auswertung. Danach bittet Hölzl die Teilnehmer, den Raum zu verlassen; nur die drei Führungskräfte sollen bleiben. Ihnen erläutert er →

→ das Setting für die folgenden Stunden: Hölzl wird fortan der Vorgesetzte der drei Führungskräfte sein. Diese sollen, nachdem sie ihre Teams gebildet haben, für ihn einen Auftrag erfüllen. „Ihr seid ab jetzt für eure Teams und deren Leistung verantwortlich. Einverstanden?" Die drei Führungskräfte sagen ja. Danach verständigen sie sich über die Zusammensetzung ihrer Teams. Glatt verlaufen auch die Zielvereinbarungsgespräche, die die Führungskräfte mit jedem ihrer Teammitglieder unter vier Augen führen.

Endlich verantwortlich für ein Team und seine Leistung

Führungskraft Riegel vereinbart mit seinem Teammitglied Sven Schneider, der sich und andere gut begeistern kann: Schneider soll bei der nun folgenden Teamarbeit bei seiner Kollegin Ronja Siemens „das Feuer der Begeisterung" entfachen. „Denn die zeigt mir zu wenig, was in ihr steckt." Eine Schwäche von Schneider ist: In seinem Feuereifer verliert er manchmal die Struktur. Deshalb vereinbart Riegel mit ihm zudem: „Du achtest darauf, dass unser Team den Zeitplan einhält. Und inwieweit du dies tust, das messe ich daran, ob wir in Zeitdruck geraten."

Nach den Zielvereinbarungsgesprächen teilt Hölzl den Führungskräften den Arbeitsauftrag mit. Er besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Aufgaben.

Aufgabe 1: Jedes Team soll die Führungskultur von Zeppelin analysieren und ermitteln: Welche Verhaltensweisen sowie Einstellungen wirken sich positiv beziehungsweise negativ auf die Zusammenarbeit und Zielerreichung aus?

Aufgabe 2: Jedes Team soll in Freising eine soziale Einrichtung kontaktieren und mit Vertretern von zwei Führungsebenen darüber sprechen, wie in dieser Organisation geführt wird und was die Erfolgsfaktoren von Führung sind.

Aufgabe 3: Jedes Team soll aus diesen Benchmark-Interviews ableiten, was Zeppelin von der sozialen Einrichtung lernen kann.

Und last but not least: Jedes Team soll eine Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse vorbereiten, aus der hervorgeht, welche Stärken Zeppelin im Bereich Führung hat und wo noch Entwicklungsbedarf besteht und wie dieser möglichst optimal befriedigt werden könnte.

„Wie lange haben wir hierfür Zeit", fragt Maja Wiesner. Hölzls Antwort: „Bis zum Abendessen – also 3,5 Stunden. Und um 19 Uhr ist die Präsentation." „Uff", stöhnt Paul Prohaska, „das ist eine knackige Zeitvorgabe." Niemand widerspricht. „Und vergesst nicht, wie besprochen, von jedem Teammitglied 25 Euro Startkapital einzusammeln", gibt Hölzl den Führungskräften noch mit auf den Weg. „Das Geld werden wir morgen, abhängig von der Qualität der Arbeitsergebnisse der Teams, neu aufteilen."

Kurze Zeit später sitzen die Führungskräfte mit ihren Teams in Gruppenräumen. Kaum hat Jan Riegel seinem Team den Arbeitsauftrag vorgestellt, ruft Sven Schneider: „Am schwierigsten ist es, eine soziale Einrichtung zu finden. Ich hänge mich sofort ans Telefon." Dann stürzt er aus dem Raum. „Typisch Sven", stöhnt Riegel und diskutiert mit den verbliebenen Teammitgliedern das weitere Vorgehen. Ganz anders startet die Arbeit im Team von Maja Wiesner. Sie macht, nachdem sie den Arbeitsauftrag erläutert hat, folgende Ansage: „Die Zeit ist knapp. Deshalb erstellen wir zunächst einen Zeitplan. Danach teilen wir uns in Zweier-Gruppen auf, die parallel arbeiten." Gesagt, getan!

Unter Zeitdruck wichtige Ziele erreichen

Zirka drei Stunden später. Nur zwei Teams sind zum Abendessen erschienen: Es fehlt das Team von Paul Prohaska. Es ging geschlossen in die Stadt, um den kaufmännischen Leiter und eine Stationsleiterin des dortigen Krankenhauses

Hubert Hölzl, Seminarleiter und Chef des Trainingsinstituts Hölzl & Partner in Lindau am Bodensee.

zu interviewen. Das brachte das Team in Zeitnot. Doch Punkt 19 Uhr, als die Präsentation beginnt, sind auch seine Mitglieder im Raum – mit belegten Brötchen in der Hand.

Zuweilen fehlt dann doch der rote Faden

Beim Präsentieren fällt auf: Jedes Team hat alle Aufgaben erfüllt. Auch die in Windeseile erstellten Präsentationen sind zumindest optisch top. Auffallend ist aber auch: Alle Teams haken in ihren Präsentationen primär die Aufgaben in der vorgegebenen Reihenfolge ab. Kein Team fragte sich anscheinend vorab „Was ist das Ziel des Auftrags?", um die Präsentation entsprechend aufzubauen. Deshalb fehlt zuweilen der rote Faden. Am reifsten wirkt die Präsentation des Teams von Maja Wiesner. Es interviewte den Geschäftsführer und eine Abteilungsleiterin der Bildungsstätte, in der das Seminar stattfindet. „Dadurch hatten wir mehr Zeit zum Vorbereiten der Interviews." Das spiegelt sich in den Ergebnissen wider. Die Gruppe hat zum Beispiel detailliert herausgearbeitet, über welche monetären und nicht monetären Anreize die Bildungsstätte ihre Mitarbeiter motiviert. Auch wie Konflikte gelöst werden und wie die Qualität gesichert wird, hat das Team ermittelt. „Unsere Gesprächspartner betonten immer wieder, wie wichtig es ist, bei ‚Knackpunkten' am Ball zu bleiben." Herausgearbeitet wurde auch: In der Bildungsstätte gibt es faktisch mehrere Führungsstile. „Während auf der Leitungsebene ein partnerschaftlich-kooperativer Führungsstil dominiert, wird auf der operativen Ebene vielfach mit Anweisungen geführt."

„Ihr habt alle Top-Leistungen gebracht", lobt Hölzl nach den Präsentationen. „Doch nun beginnt erst das eigentliche Lernen, indem ihr euer Vorgehen reflektiert." Danach entlässt er die meisten Teilnehmer in den verdienten Feierabend.

Mit den Führungskräften klärt er noch: Wie geht es morgen weiter?

„Morgen bewerten wir zunächst die Arbeitsergebnisse", erklärt Hölzl. „Ich möchte, dass jeder von euch für sein Team einen Verhandler benennt. Er soll mit den Vertretern der anderen Gruppen aushandeln, wie die Qualität der Leistung der einzelnen Teams zu bewerten ist und diese dann in eine Rangliste bringen."

„Und nach welchen Kriterien sollen die Präsentationen bewertet werden", fragt Paul Prohaska. Das bleibt den Teams beziehungsweise Verhandlern überlassen. Die einzige Vorgabe ist: Das oberste Bewertungskriterium soll sein, von welcher Präsentation gehen die stärksten Lernimpulse aus?

Deutlich spürt man am nächsten Morgen: Alle Seminarteilnehmer fiebern der Verhandlung entgegen. Schließlich geht es auch um ihr Geld. Paul Prohaska schickte für sein Team Kajo Hagen als Verhandler ins Rennen – den ältesten Teilnehmer, der im Arbeitsalltag Baumaschinen nach Fernost verkauft. Das wissen auch die beiden anderen Verhandler: Petra Cerny und Kai Kissel. Nervös schauen sie Kajo Hagen an, dessen Augen vor Vorfreude blitzen. Drei, vier Minuten blicken sich die drei „Kontrahenten" nur an. Absolute Stille herrscht im Raum. Dann mahnt Hölzl: „Ihr habt nur eine halbe Stunde Zeit." Das veranlasst Petra Cerny zu sagen: „Ich fand alle Präsentationen gut. Aber eure Präsentation", sagt sie zu Kai Kissel, „war etwas unstrukturiert. Sie ..." Dies ist der Auftakt dafür, dass die Verhandler längere Zeit über formale Schwächen der Präsentationen debattieren. Kajo Hagen und Petra Cerny bilden zunehmend eine Koalition, die Kai Kissel immer stärker in die Ecke drängt. Entsprechend vehement setzt er sich zur Wehr.

Nach einiger Zeit ruft Hölzl „Stopp. Gestern waren wir einhellig überzeugt: Alle Teams haben eine Top-Leistung geboten. Und was höre ich nun? Das war mies und jenes war schlecht. Und keiner ist bereit, die kleinste Schwäche einzugestehen – aus Angst, dann schlachten dies die anderen aus. Ist in einer solchen Atmosphäre ein Lernen möglich? Kann sich bei einem solchen Verhalten die Organisation entwickeln?" Konsens ist: Nein! „Aber wir wollen doch das Geld, die Kohle haben", erwidert Hagen – scherzhaft, aber ernst gemeint. „Mag sein", erwidert Hölzl. „Aber denkt an eure künftige Rolle als Führungskraft: Als solche geratet ihr immer wieder in Situationen, in denen ihr einerseits die Interessen eures Bereichs vertreten müsst, aber zugleich nie das übergeordnete Gesamtinteresse aus den Augen verlieren dürft. Außerdem müsst ihr als Führungskräfte auch die Beziehungsebene und Kooperation beeinflussen können. Sonst könnt ihr keine guten Ergebnisse erzielen."

„Stopp! Keiner will die kleinste Schwäche eingestehen aus Angst, die anderen schlachten das aus. Ist so Entwicklung möglich?" Hubert Hölzl zu Teilnehmern

Betretenes Schweigen herrscht im Raum. „Und wem ziehe ich als euer Auftraggeber die Ohren lang, wenn am Ende dieser Verhandlung kein qualifiziertes Ergebnis steht?" „Vermutlich mir als Führungskraft", antwortet Paul Prohaska. Ihm schwant, dass es „wenig zielführend" war, Kajo Hagen als Verhandler zu benennen. Hölzl bittet die Führungskräfte, ihre Verhandler neu zu instruieren. Danach wird die Verhandlung fortgesetzt. Kai Kissel startet mit den Worten: „Es stimmt, unsere Präsentation hatte formale Schwächen. Lasst' uns jetzt aber mal auf die Ergebnisse schauen, die für Zeppelin relevant sind." Sofort herrscht jetzt eine andere Atmosphäre. Zwar schwankt der Grad der Kooperation noch stark, doch nach einiger Zeit haben sich die Verhandler dann darauf verständigt: Unterm Strich hat das Team von Maja Wiesner die wertvollsten Ergebnisse erzielt.

Die beiden anderen Teams arbeiteten aber klarer heraus, welch zentrale Rolle in sozialen Einrichtungen solche Elemente wie „Supervision" und „Feedback geben" beim Führen spielen. „Und wer bekommt nun wie viel Geld", fragt Kajo Hagen, nachdem die Verhandler sich auf ein Ranking verständigt haben. „Ist das so wichtig", fragt Petra Cerny zurück. Sie hat erkannt: Der Einsatz von echtem Geld diente nur dazu, die Verhandlungssituation realitätsnäher zu gestalten.

Bernhard Kuntz ●