

# Im Blaumann zum Führungstraining

**SEMINARE FÜR MEISTER.** »Personal abgebaut, Umsatz verdoppelt«, diese stramme Erfolgsmeldung wollen Vorstände immer öfter von ihren Werksleitern hören. Damit solch ein Kraftakt gelingen kann, wendet sich die Aufmerksamkeit der Personalentwickler stärker denn je der Aus- und Weiterbildung von Industriemeistern zu. Von deren Sozialkompetenz und Führungsgeschick hängt es ab, ob mit immer weniger Menschen immer mehr produziert werden kann.

»In den letzten Jahren wurde das Personal unseres Produktionsbetriebs halbiert – während sich der Output des Werkes dennoch verdoppelte«, berichtet Dr. Clemens Wöhrle, Werksleiter bei Reckitt-Benckiser Productions in Ladenburg. Aus dem betrieblichen Alltag heraus kennt er die Schwierigkeiten, die auftreten, wenn frisch gebackene Meister als Teammanager plötzlich Gruppen von über 50 Mitarbeitern steuern sollen. Seit drei Jahren unterstützt Wöhrle diese Zielgruppe mit einer Grundschulung zum Thema Führen. Zweimal jährlich stehen Teamentwicklung, Team-Building und der Umgang mit schwierigen Kollegen auf dem Programm. Die Akzeptanz dieser Maßnahmen ist überaus positiv. »Die Beteiligten sind sehr zufrieden, dass sie entwickelt werden«, berichtet der Werksleiter. Die Offenheit seiner Meister bestärkt Produktionschef Wöhrle bei seinem Weiterbildungsprogramm weiter am Ball zu bleiben.

Ohne großes Aufheben übt die »unterste« Führungsebene in der Industrie einen enormen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens aus. »Das Management hat die Aufgabe, diese Menschen entsprechend zu qualifizieren«, sieht Wenzel Bayerl, Gesellschafter des Trainingsinstituts »Moderatio« in Pörrbach-Puch und früherer Personalleiter bei MAN Roland Druckmaschinen, die Arbeitgeber in der Pflicht. »Doch noch zu oft werden die Meister wie die Exekutive der Ingenieure behandelt«, hat

Christian Vordemfelde, Berater beim Münchner Weiterbildner »Janus«, beobachtet. »Die Vorbehalte zwischen den Hierarchien sind enorm.« Gerade von oben gebe es eine Abneigung, sich mit den gewerblichen Arbeitern auseinander zu setzen. Trainer, die für Meister Seminare durchführen wollen, sollten deshalb auf gar keinen Fall den Eindruck er-

wecken, sie hätten eine größere Affinität zu Managern als zu den Menschen im Blaumann. »Viele Meister üben Führung stark intuitiv aus«, schildert Vordemfelde. Auf diese gewachsenen Führungserfahrungen gelte es im Seminar Rücksicht zu nehmen. Von einem Trainer verlange das sehr viel Feingefühl. Statt etablierte Vorgehensweisen der Meister vom Tisch zu wischen, muss er ergründen, wie Aufgaben bisher erfüllt wurden, und das anbieten, was ergänzend gebraucht wird.

Die Arbeit im Team und die Delegation von Verantwortung gehören auch bei der Audi AG längst zum Arbeitsalltag. Seit geraumer Zeit läuft die innerbetriebliche Weiterbildung auf der Meister-Ebene in ähnlich anspruchsvollen Bahnen wie bei der gehobenen Führungsebene.

## Vorbild Audi AG

Die »Fertigungsgruppen-Leiter« genannte Hierarchiestufe der Meister wird bei Audi gezielt entwickelt. Eine Situation, von der die meisten mittelständischen Betriebe des produzierenden Ge-



Automobilhersteller wie Audi oder Opel sind Trendsetter beim Meistertraining.

werbes weit entfernt sind. Der Karriereweg bei Audi verläuft mehrstufig und ist von der Struktur der Gruppenarbeit bestimmt: Jede Fertigungsgruppe mit zehn bis fünfzehn Mitarbeitern hat einen Gruppensprecher, der als Koordinator wirkt, der aber seinen Kollegen nicht disziplinarisch überstellt ist. In regelmäßigen Personalentwicklungsgesprächen wird die Eignung dieser Mitarbeiter für eine Tätigkeit als Fertigungsgruppenleiter untersucht. Geeignete Kandidaten müssen sich via Assessment-Center einem Auswahlverfahren stellen, welches analog zur Besetzung von Managementpositionen gestaltet ist.

### Reden ist ein »Kraftakt«

In Einzelübungen, Diskussionsrunden, Rollenspielen und Präsentationen beweisen die Meister-Aspiranten ihre Fähigkeiten, persönliche und unternehmerische Ziele zu erreichen, sie demonstrieren ihre Teamfähigkeit oder belegen ihre Durchsetzungsstärke. »Wer sich bewährt, durchläuft eine 15-tägige Seminarreihe mit insgesamt sieben Bausteinen, um sich in den Bereichen Handlungs-, Methoden- und Sozialkompetenz auf seine Führungsaufgabe in der Fertigung vorzubereiten«, erläutert Uwe Gutzmann, Referent des Audi-Bildungswesens in Ingolstadt. Die Themen der ein- bis dreitägigen Module reichen von unternehmerischem Kostenbewusstsein über prozessorientierte Führungstechniken, dem Umgang mit Fehlzeiten und Krankenstand bis zu Qualitätsmanagement oder das Führen schwieriger Mitarbeitergespräche.

»Technische Führungskräfte denken in Produktions- und Bestelleinheiten«, beschreibt Gabriele Förtsch von der Förtsch + Meinholz Personal- und Managementberatung, Villingen-Schwenningen, die »inneren Mechanismen« von Industriemeistern. Wo Produktqualität, Ausschuss und Liefertermine den Ton angeben, bleibt wenig Raum für die Entwicklung von Soft-Skills. »Die Art der Arbeit verlangt Präzision auf den Punkt«, weiß die Trainerin – doch Menschenführung funktioniert nicht nach dem Prinzip  $1 + 1 = 2$ . Dabei ist das reibungslose Miteinander absolute Voraussetzung für ein gutes Ergebnis. »Teamorientierung

in der Produktion ist heute ein Muss und keine modische Floskel«, ergänzt Günther Reif, verantwortlich für produktionstechnische Aus- und Weiterbildung bei der Frankfurter Provadis GmbH.

Die Auseinandersetzung mit Menschen ist längst zentraler Aufgabenbereich von Führungskräften auf der Meister-Ebene geworden. Ein Lernfeld ist dabei, angemessen kommunizieren zu lernen. Dabei geht es um jene Kompetenz, die gerade bei Beschäftigten im technischen Bereich alles andere als ausgeprägt ist. »Diese Leute sind gewohnt, ganz konkrete Dinge zu machen«, sagt Karlheinz Andreas Moser vom Trainingsinstitut »Moserbildungsprojekte« in Tübingen. Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungen als Führungsinstrument seien dieser Zielgruppe völlig fremd.

»Solche schwierige Situationen und Gespräche vorzubereiten und dann den Mut aufzubringen, Unterredungen tatsächlich durchzuführen, ist für viele Meister ein innerlicher Kraftakt«, glaubt Moser. Denn wo Kritik an der Ausführung einer Arbeit schnell in Angriffen auf die Persönlichkeit endet, ist die Gefahr hoch, durch unbedachte Aussagen einen Mitarbeiter zu verlieren. Damit wird dann gleich die Effizienz einer ganzen Fertigungsgruppe aufs Spiel gesetzt. »Meister sind es auch nicht gewohnt, zu moderieren oder sich schriftlich auszudrücken«, betont Moser, so dass oft schon ein normales Projekt zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) diese unterste Führungsebene vor ernsthafte Probleme stellt. Ebenso schwierig ist die Einführung von Rückkehrgesprächen nach Abwesenheit oder die Implementierung genereller Mitarbeitergespräche. Überall wo ein hohes Maß an Einfühlungs- und Gesprächsvermögen gefragt sei, hätten Mitarbeiter aus dem technischen Bereich in der Regel Nachholbedarf, lautet die Erfahrung des Mittelstandsberaters aus Tübingen.

### Trainer muss akzeptiert werden

Wesentliche Voraussetzung, um Meistern etwas beibringen zu können, ist die klare Akzeptanz des Trainers bei den Seminarteilnehmern. Denn wer den falschen Ton anschlägt, beißt bei dieser →

Überblick Wer Werksmeister trainiert	
Anbieter »Meister-Trainings«	Referenzen
<b>»Blickwinkel«</b> Beatrix Hilbt Fontanestraße 15, 44625 Herne Tel. 0 23 25/46 65 79 www.blickwinkel-hilbt.de	Siemens AG, München VOGT electronic Witten GmbH, Oberzell DEKRA Akademie, Dortmund
<b>IIR Deutschland GmbH</b> Otto-Vogler-Straße 25, 65843 Sulzbach/Taunus Tel. 0 61 96/5 85-0 www.iir.de	DaimlerChrysler AG, Stuttgart Kraft Foods Produktion GmbH, BASF Coatings AG, Ludwigshafen Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim
<b>Janus GmbH &amp; Co. KG</b> Untere Bahnhofstraße 50, 82110 Germering Tel. 0 89/8 40 79 66 www.janusteam.de	Audi AG, Ingolstadt Nordzucker AG, Braunschweig Hoerbiger Antriebstechnik, Schongau
<b>Management Training Rainer Kunigk</b> Alban-Stolz-Str. 9, 79108 Freiburg Tel. 07 61/55 57 40 www.rainer-kunigk.de	Alcan Singen GmbH, Singen Atlas Copco Electric Tools, Winnenden CTS Fahrzeug – Dachsysteme GmbH, Kornthal – Münchingen
<b>MODERATIO Seifert &amp; Partner GbR</b> Langenbrucker Straße 4, D-85309 Pörmbach/Puch Tel. 0 84 46/9 20 30 www.moderatio.de	IHK Weiterbildungsakademie, München Kraus Maffey, München MAN Roland Druckmaschinen AG, Offenbach
<b>Moser Bildungsprojekte</b> Albrechtstraße 27, 72072 Tübingen Tel. 0 70 71/76 07 20 www.moser-bildungsprojekte.de	IHK Akademie, Reutlingen M+W Zander, Stuttgart Murrelektronik GmbH, Oppenweiler
<b>ProfiTrain</b> Uwe Grote Emminghausstraße 23, 61250 Usingen Tel. 0 60 81/91 17 03 www.bdvt.de/profitrain	ABB, Berlin DEKRA, Kreischa/Wart
<b>Provalids GmbH</b> Industriepark Hoechst, Gebäude B 845, 65926 Frankfurt/Main Tel. 0 69/3 05-8 18 24 www.provalids.de	Aventis Deutschland, Frankfurt/Main Bayer Crop Science, Frankfurt/Main Infraserb Hoechst KG, Frankfurt/Main
<b>Staminski &amp; Partner GmbH</b> Königsberger Str. 9, 36039 Fulda Tel. 06 61/9 69 60-0 www.staminski.de	Mainova, Frankfurt/Main Exxon Mobil, Brüssel EnBW, Stuttgart

→ Klientel auf Granit. Eigene Erfahrungen aus der Fertigung helfen, die Seele des Meisters zu verstehen. Doch auch der Geruch von Schmieröl ist kein Garant für Anerkennung. Wichtiger ist ein authentisches Auftreten des Seminarleiters.

Dazu gehört im Umgang mit den handfesten Seminarteilnehmern eine direkte und kernige Sprache – ohne volkstümlich oder zotig zu wirken. »Unsere Trainer brauchen ein handfestes Standing in der Seminargruppe«, meint Nordzucker-Per-

sonalentwickler Schramm. Komplizierte Schachtelsätze und langatmige Erklärungen sind tabu. Nur kurze Sätze ohne schwierige Begriffe und Abkürzungen bringen Dinge auf den Punkt. Der Verzicht auf Vokabeln aus der Kommunikationstheorie und Psychologie oder Anglizismen ist für Berater Moser selbstverständlich. Begriffe wie »Gefühle verankern« oder »Ich-Zustände« stiften laut Moser nur Verwirrung. Essentiell sei es deshalb, sich dem Wortschatz der jeweiligen Branche anzupassen: »In der Textilindustrie spricht man anders über Arbeitsabläufe als im metallverarbeitenden Gewerbe.« Fachbegriffe richtig zu nutzen, ist mindestens so wichtig, wie sich mit passenden Beispielen aus der Branche bei den Teilnehmern zu profilieren.

Verbales Gerangel auf der »Männerschiene« gehört übrigens bei diesem Seminartypus dazu: »Meister testen ihre Kollegen und den Trainer immer wieder aus«, sagt Janus-Trainer Vordemfelde. So dürfe sich ein Trainer nicht aus der Fassung bringen lassen, wenn nach Stunden der Passivität ein Teilnehmer unvermittelt in scharfer Tonlage, völlig aus dem Zusammenhang gerissen, den Trainer beschimpft, er biete nur Theorie. Während klassische Führungskräfte ihre Kräfte auf der Kompetenzebene messen, geht es in Meistertrainings um die Tätigkeit, im richtigen Moment mit den richtigen Worten Kontra geben zu können. »Wer einem Störer flapsig-frech, aber jederzeit gelassen, antwortet, punktet bei den restlichen Seminarteilnehmern«, weiß Vordemfelde. Im Gegensatz zu Akademiker-Trainings, in denen dieselben Schirmmützel verdeckt ablaufen, schätzt der Trainer die Authentizität der Meister: »Sie sind bezüglich ihrer täglich lebbareren Aggression viel näher bei sich.« In diesem Sinne sind Feedback-Übungen besonders beliebt. Frei nach dem Motto: »Endlich sagt mir jemand mal ehrlich die Meinung.«

### Praxisnahes Seminar-Design

Meister sind Macher – langes Planen und großes Überdenken ist nicht ihre Sache. Genau das muss sich im Design von Meisterseminaren wiederfinden. Statt überbordender Theorie sind prä-



Foto: Opat

Herausforderung für Meister: Die Teams werden immer größer.

nante, praxisnahe Einheiten gefragt. Ein Gefühl von »Schulbank« darf unter keinen Umständen aufkommen. Bewährt hat sich dabei die enge Verbindung von Theorie und Praxis, die in Übungen verdeckt die nötigen Wissensbausteine einbaut. Der Tübinger Moser setzt auf Theorie-Input von maximal 20 Minuten. Danach müssen die Teilnehmer wieder mit Übungen konfrontiert werden. Die Seminare dauern in der Regel maximal einen Tag. Neben einer Anfangsrunde macht es Sinn, zur Halbzeit eine Zwischenbilanz zu initiieren und das Training mit einer Aufgabenliste abzuschließen.

»Meister lieben es, wieder einmal Kind zu sein – auch wenn sie das zunächst nicht zugeben«, begründet Janus-Trainer Vordemfelde seine Vorliebe für eine spielerische Auflockerung der Seminare. Voraussetzung: Die Spiele passen zum aktuellen Thema. Auch zum Kennenlernen, zur Förderung der

Reflexionsfähigkeit oder als Einstiegsübung nach Pausen haben sich Spiele bewährt. Von reinen Auflockerungsspielen raten die Meister-Trainer allerdings ab: »Deren Bedeutung können die Leute überhaupt nicht einordnen.« Sinnvoll ist, mindestens einmal pro Stunde die Plätze zu wechseln.

### Seminare mit Vorgesetzten

Ist die erste Zurückhaltung überwunden, sind Rollenspiele und Simulationen ideal, um alltägliche Problemsituationen zu bearbeiten. Die Arbeit an konkreten Führungssituationen gehört zum Standardrepertoire von Meister-Trainings. Häufig sind es schwierige Gesprächssituationen, die in Kleingruppen durchgespielt werden. Das individuelle Anliegen einzelner Teilnehmer mündet dabei in einen Lösungsansatz, der für die Praxis der gesamten Gruppe gilt. »Statt Psychologie wollen diese Leu-

te konkrete Empfehlungen und Expertenrat«, ist der schwäbische Weiterbildner Moser überzeugt. Bei Themen wie Alkohol am Arbeitsplatz oder dem massiven Leistungseinbruch nach einem Trauerfall sind nach seiner Erfahrung vom Trainer oft konkrete Ratschläge gefordert. Es wäre falsch, wenn ein Trainer sich in solchen Situationen auf die Position eines neutralen Moderators oder eines immer nur nachfragenden Begleiters festlegen würde, wo doch eine klare Expertise erwartet wird.

Mit klaren Vereinbarungen sorgt Helmut Staminski, von Staminski & Partner in Fulda, für den Transfer in den Alltag. Treten in der praktischen Anwendung des Gelernten Probleme auf, steht der Trainer seinen Schützlingen telefonisch als Coach zur Verfügung. »Mit unseren Hausaufgaben ermuntern wir die Teilnehmer, sich in Mikroschritten auf der Skill-Ebene weiterzuentwickeln«, erläutert Staminski sein Konzept. Lernpatenschaften von zwei bis drei Teilnehmern unterstützen die Umsetzung erworbenen Wissens und Erfahrungen in die Tat. In Follow-up-Seminaren trifft sich acht bis zwölf Wochen nach den Einstiegstrainings die Seminargruppe in ähnlicher Konstellation und gleicher Dynamik wieder.

Der Münchner Janus-Berater Vordemfelde bittet am liebsten die direkten Vorgesetzten der Meister, am ersten und letzten Tag im Seminar anwesend zu sein. Außerhalb der alltäglichen Hierarchie bietet sich so eine sehr gute Gelegenheit, miteinander zu sprechen – der erste Schritt zur Transfersicherung.

**Ulrike Felger**