

Führen mit dem Kochlöffel

SEMINARREPORTAGE

Kochen, das klingt nach Genuss, nach Lebensart, nach den schönen Seiten des Seins. Wenn der Pharma- und Chemiekonzern Merck seine Schichtführer aus der Produktion zum Kochseminar schickt, geht es um härtere Faktoren. Die Küche wird zum Versuchslabor, in dem die Arbeiter Führung und Projektmanagement lernen sollen. managerSeminare hat in die Töpfe geschaut.

Fotos: Sascha Reimann



Chef mit Schürze: Im Kochseminar lernen Führungskräfte aus den Chemie-Werken von Merck, was Projektmanagement bedeutet.

Preview: ► Kochen für die Kompetenz: Wissen geht durch den Magen ► Veredelte Rohstoffe: Die Küche als Projekt-Metapher ► Kumpelhafte Chefs: Schichtführer in der Zwickmühle ► Problematischer Tunnel: Auch Praktiker brauchen Planung ► Durchgereichte Verantwortung: Management-Skills auf Schicht ► Überzeugende Überforderung: Wie Macher zu Fragern werden ► Angestoßene Entwicklung: Der lange Weg an den Tellerrand

■ Um halb fünf bricht Hektik aus. „Männer!“, brüllt Küchenchef Harald in breitem Hessisch. „Haut rein!“ Brutzeln, Töpfeklappern, Dampf steigt auf, es riecht nach Gewürzen und gebratenem Fleisch. Die elf Köche wirbeln durcheinander, schneiden, rühren, räumen auf. Knappe Kommandos fallen: „Mach dich nützlich“ oder: „Reibe her“. Aufgerissene Augen, gehetzte Blicke Richtung Uhr. Eine Stunde noch und längst ist nicht alles fertig. „Ich bin am Limit“, stöhnt einer. Dann weiter, durchschnaufen, Konzentration.

Was wirkt wie eine TV-Kochshow kurz vor dem erlösend-erfolgreichen Ende, ist keine. Kein Wettkochen, kein Landgasthof, der auf Vordermann gebracht werden muss, der Restaurant-Tester kommt auch nicht um die Ecke. Was hier im unterfränkischen Heimbuchenthal stattfindet, ist vielmehr eine Fortbildung für Chemikanten. Genauer gesagt für Schichtführer und Vorarbeiter aus der Produktion des Chemie-Giganten Merck KG aA. Sonst stellen die Führungskräfte aus den Werken in Darmstadt und Gernsheim Flüssigkristalle her oder Zutaten für Medikamente. Jetzt, im September 2010, schwingen sie in der Lehrküche einer Volksschule die Kochlöffel. Ums Essen geht es dabei nur vordergründig.

Wissen geht durch den Magen

Worum es tatsächlich geht, das wissen die Teilnehmer selbst nicht, noch nicht. Die Zielvorgabe, die sie heute Mittag, am zweiten von drei Seminartagen, bekommen

haben, lautet, in kurzer Zeit und mit geringem Budget ein Gala-Buffer für 25 Personen auf die Beine zu stellen: Fünf Vorspeisen, drei Hauptgerichte, Beilagen, Nachtisch, dazu eine festliche Dekoration und ein Vortrag über das Tageswerk. Gäste werden erwartet, alles muss sitzen, Verzögerungen ausgeschlossen. Ein einschüchterndes Projekt für die Schichtführer. Und das nicht nur, weil gerade einmal zwei der elf Teilnehmer über nennenswerte Küchenerfahrung verfügen.

Denn Kochen in so großem Stil ist weit mehr als die Zubereitung von Nahrung. Bedarf ermitteln, Rezepte recherchieren, Mengen überschlagen, Einkaufen, punktgenaue Zubereitung – hier ist Planung gefragt, Übersicht, Abstimmung. Alles Dinge, die die Schichtführer hier während eines dreitägigen Trainings lernen sollen. Die Küche wird zum Seminarraum, zum Labor, in dem die Praktiker alle Aspekte der Projektarbeit kennenlernen sollen, von der ersten Idee bis zur kundengerechten Lieferung, Unwägbarkeiten, Budget- und Zeitdruck inklusive. ►

Veredelte Rohstoffe: Wenn Chemikanten kochen

Die ungewöhnliche Idee basiert auf der Ähnlichkeit zwischen der Zubereitung von Lebensmitteln und Prozessen in der Chemieproduktion. Ausgedacht hat sich das Ganze Frank Müller vom Weiterbildungsanbieter Festo Didactic in Denkendorf. „Chemie – das ist Kochen im ganz großen Maßstab“, so der Pädagoge: In beiden Fällen werden Substanzen gewogen und gemischt, gekocht und gerührt. Veredelte Rohstoffe. Nur die Zutaten sind andere und natürlich die Mengen.

Für die Chemikanten schließt Kochen damit an Bekanntes an und bietet einen gewissermaßen metaphorischen und zugleich praxisnahen Zugang zum Projektmanagement – und damit zum eigentlichen Thema: Führung. In der Küche sollen sie lernen, was sie auch in der chemischen Produktion brauchen, um ihre Schichten zu Höchstleistungen zu bringen. „Wir wollten nicht irgendein Team-Event anbieten, teamfähig sind die Teilnehmer sowieso schon“, betont Müller. „Auch fachlich sind sie top – nur in Sachen Führung haben sie Nachholbedarf. Wir haben nach einer Möglichkeit gesucht, dieses spezielle Wissen alltagsnah zu vermitteln.“ Ein besonderer Ansatz sollte her für eine Zielgruppe, die bisher kaum im Fokus der Weiterbildung stand, schon gar nicht für ein so weitreichendes Thema wie Führung. Eine Zielgruppe, die sich zudem eher durch Tatkraft definiert als durch Theoretisieren.

Klare Ansage: Probieren statt Studieren

Den Teilnehmern gefällt es, zusammen mit den beiden Trainern in der geräumigen Lehrküche zu stehen: Hier können sie anpacken, sich bewegen. „Schaffe“ nennen es die Männer aus Hessen und der Pfalz. Die Sache mit dem Anpacken ist auch den Trainern wichtig. „Aktives Lernen“, nennt das der gelernte Küchenprofi und Trainer Jens Friedebold mit der französischen Kochmontur und dem norddeutschen Akzent. Dazu passt der lockere Umgangston mit den Teilnehmern. Die Ansprache ist direkt, Klartext. Alle duzen sich, die Standardrede lautet „Männer“ oder auch „Jungs“. Der kernige Ton gehört zum Konzept. „Das ist einfach etwas anderes als eine trockene Schulung“, sagt Friedebold.

Ganz ohne theoretische Zutaten geht es aber nicht. Bevor nachmittags gekocht wird, stehen an jedem der drei Seminartage vormittags ein paar Reflexionsstunden auf dem

Programm. Hier wird das in der Küche Erlebte besprochen und eine Brücke geschlagen zum beruflichen Alltag. Das Wort führt hier Johannes Jacobsen. Der Pädagoge und Berater – braun-gebrannt, gefurchte Miene, den oberen Knopf seines blauen Hemdes offen – sieht seinen Auftrag darin, Psychologie „herunterzubrechen“, Abgehobenes verständlich, greifbar zu machen. Jacobsen arbeitet häufig mit männlichen Zielgruppen, auch therapeutisch. Er kennt die Dynamiken, die sich in reinen Männergruppen ergeben können. Auch die psychologische Ausgangslage der Schichtführer ist ihm bekannt: „Der Zusammenhalt in den Schichtteams ist sehr hoch, ich höre immer wieder den Vergleich mit einer Familie.“

Irgendwie Chef: Schichtführer in der Zwickmühle

„Kuscheln“ sagt der Trainer zu dieser Art der Nestwärme, die zugleich kollegial ist und vereinnahmend. Er hätte auch von Komfortzone sprechen können. Sie gibt Halt – für die Führungskräfte, die die Teilnehmer ja sein sollen, erschwert sie jedoch das

Finden und Ausüben der eigenen Rolle. Schließlich müssen sie ihre Leute anleiten, antreiben, notfalls kritisieren – auch wenn es ungemütlich wird. Zugleich wollen sie aber nach wie vor die Kumpel sein, die sich einfach gut verstehen. „Als Schichtführer sind sie damit in einer Zwickmühle“, sagt Jacobsen. Denn als Erste unter Gleichen sind sie verantwortlich dafür, was in ihrer Schicht geschieht, verstehen sich selbst aber weiterhin in Abgrenzung zu „denen da oben“.

Jene da oben – also Meister, Betriebsleiter, Anzugträger – sitzen nämlich dem gerne gepflegten Klischee nach den lieben Tag lang in ihren Meetings und trinken Kaffee, während die Schichtarbeiter ranklotzen. Bestes Arbeiter-Ethos, das aber zugleich ein Defizit markiert: Planung wird nicht als Leistung erkannt, schon gar nicht als sinnvolle. Auch nicht für den eigenen Zuständigkeitsbereich. Sich mit einem Stift hinzusetzen und zu überlegen, wer was wann tun soll – in den Augen der Schichtführer reine Zeitverschwendung.

Das Problem: Im Tunnel fehlt der Überblick

Das wurde bereits gestern, am Vortag des Gala-Buffets, deutlich: Beim ersten gemeinsamen Probe-Kochen legen die Küchennovizen nach Gutdünken los, nach Rezepten fragt keiner, Abstimmung findet allenfalls ansatzweise statt. Jeder wurschtelt einfach vor sich hin.



Anleiten und Einteilen: In der Küche muss jeder wissen, was er zu tun hat. Kochen im großen Stil ist eine Frage der Arbeitsteilung.

„Tunnelblick“ nennt das Trainer Jacobsen. „Damit kommt man in der Küche genauso schnell an Grenzen wie im Schichtbetrieb.“ Das Problem in beiden Fällen: Die Schichtführer beschäftigen sich zu viel mit anfallenden Arbeiten und zu wenig mit der Organisation. Statt auf ihre Leute schauen sie auf sich. „Schaffe“ – aus Sicht der Schichtführer ist das ein Gebot von Fleiß und Arbeitsmoral. Doch dadurch handeln sie oft überstürzt, ohne Zeit in Überlegungen zu investieren, die die Arbeit effizienter und besser machen würde. „Ihnen fehlt das Strategische, der Blick für den Gesamtprozess“, sagt Jacobsen. Damit vernachlässigen sie einen wichtigen Teil ihrer Führungsrolle.

Küchen-Vize Diego ist da keine Ausnahme: Der energische Mann mit den italienischen Wurzeln und dem Tattoo auf dem Unterarm hat von allen die größte Küchenerfahrung und könnte seine Kollegen kundig anleiten. „Aber bis ich das erklärt habe, mache ich es lieber selbst“, sagt er. Also macht er alles allein, akkurat, schnell, ohne viel zu reden. „Er ist ein sehr gewissenhafter Arbeiter und ein Vorbild für die anderen“, sagt Trainer Jacobsen. „Aber er muss lernen, dass es insgesamt effizienter ist, wenn er seine Leute mitnimmt. Nur so können sie von ihm lernen und als Team besser werden.“

Planen, Bewerten, Delegieren: Management-Skills auf Schicht

Zur Führungsrolle gehören auch klare Ansagen und das Delegieren von Aufgaben. Das ist nicht zuletzt eine Frage der Wertschätzung: Denn wenn der Chef alles selbst macht, ist das nicht nur sehr viel langsamer, als wenn alle mit anpacken können. Es wirkt für alle anderen auch demotivierend. Für die Schichtführer heißt das, dass sie immer einen Blick dafür haben müssen, welchen Beitrag jeder Einzelne zum Ganzen leisten kann. Es heißt auch, dass sie lernen müssen, Kompetenzen richtig einzuschätzen.

Das gilt auch für die eigenen. „Dafür sind die Jungs aber noch viel zu schnell zufrieden“, sagt Jacobsen. Das Essen zum Beispiel, das die Chemikanten beim Probekochen am ersten Tag zubereitet haben, hat satt gemacht, viel mehr aber auch nicht. Als Trainer und Teilnehmer am nächsten Vormittag Bilanz ziehen, geben sich die Koch-Neulinge trotzdem selbstbewusst zehn von zehn möglichen Punkten. Als Führungskräfte müssen sie aber mehr wollen, als nur irgendein Ergebnis, es muss das bestmögliche sein. Nicht nur in Hinblick auf Quantität. Bei den komplexen, teuren und oft auch gefährlichen Prozessen in der Chemieproduktion, mit denen die Arbeiter zu tun haben, kommt es auch auf Qualität an, auf Sicherheit, auf Effizienz. „Alles läuft auf eine zentrale Fähigkeit hinaus: über den Tellerrand zu blicken“, sagt Jacobsen. Über den eigenen, den der aktuellen Aufgabe. Über den der Schicht. Was Merck auf der Ebene der Produktionsarbeiter installieren möchte, ist letztlich nicht weniger als Management-Know-how.

Durchgereicherter Druck: Die neue Rolle der Produktionsarbeit

Das ist ungewöhnlich, für Karin Saar ist es jedoch alternativlos: „Die Arbeit verändert sich, alles wird immer komplexer, auch in der Produktion“, so die Leiterin Weiterbildung bei der HR Personal- und Organisationsentwicklung von Merck. Für die Herstellung von teuren Hightech-Produkten wie Flüssigkristalle sind unzählige Schritte nötig, selbst kleine Störungen können gravierende Folgen haben. „Der Druck auf jeden Einzelnen wird dadurch immer stärker – auch weil es kaum mehr Puffer gibt“, so Saar. Die Schichtteams sind kleiner als früher, die Auslastung ist hoch. Die Konkurrenz mit den Wettbewerbern zwingt das Unternehmen zudem, alle Effizienzpotenziale zu nutzen.

Grundsätzlich kommen dafür drei Stell-schrauben infrage, weiß Klaus Zimmermann, Leiter Training and Consulting beim Weiterbildungsanbieter Festo Didactic. Im produzierenden Gewerbe sind das traditionell vor allem die Technik und die Organisation. Also das, was betriebswirtschaftlich oder ingenieurtechnisch messbar ist und einen zählbaren Mehrwert abwirft. „Optimiert wird eigentlich alles – nur nicht das Miteinander. Themen wie Kommunikation und Führung kommen zu kurz“, sagt Zimmermann.

Bislang. Denn durch die veränderten Anforderungen des Marktes haben Unternehmen wie Merck begonnen, neu über die

Trainings lebendig inszenieren



Amelie Funcke, Axel Rachow
Rezeptbuch für lebendiges Training
 Seminare inszenieren, Spiele einsetzen, Teilnehmer begeistern
 5. Aufl. 2010, kt., 246 S.
 ISBN 978-3-936075-64-9
 Ladenpreis: 29,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-6679

Mehr Infos unter:

www.managerseminare.de/tb/tb-6679



www.initiativpreis.de

Rolle der Produktionsarbeiter nachzudenken. Nicht nur weil die Effizienzsteigerung durch andere Faktoren endlich ist. Es reift die Erkenntnis, dass die Arbeitsleistung der Schichten auch davon abhängt, wie sich die Belegschaften untereinander abstimmen. Wie sie Reibungsverluste vermeiden. „Im Zwischenmenschlichen schlummern noch gewaltige Effizienzpotenziale, die es zu nutzen gilt“, so Zimmermann. „Aber sie können sich nur auf dem Boden von Soft Skills entfalten.“

Überzeugen durch Überfordern

Zu diesen Skills, die es ermöglichen, Teams effizient zu führen, gehören Reflexion – wo stehen wir, was brauchen wir, wo ist die Grenze – und immer wieder Kommunikation. Diese Kompetenzen zu vermitteln ist nicht nur eine Frage von Information. Es ist auch Überzeugungsarbeit: Die Chemikanten müssen erst einmal erkennen, besser noch am eigenem Leib erfahren, dass sie diese Fähigkeit überhaupt brauchen. Dass es eben keine Zeitverschwendung ist. Dafür ist der zweite Tag des Seminars da, der Tag des Gala-Buffets. Das didaktische Mittel: Überforderung.

Der Schock für die Teilnehmer ist wohlkalkuliert, als sie ihre Aufgabe hören: ein Essen zuzubereiten, das an Anspruch und Menge alles übertrifft, was sie je zuvor gekocht haben. „Wie sollen wir das schaffen?“, lautet die erste Reaktion. Koch Friedebold gibt das Menü vor, den



Konzentration statt Kommunikation: In der Küche wie im Berufsalltag mangelt es häufig an Abstimmung.

Rest – Rezeptrecherche, Einkauf, Arbeitsplan – sollen die Teilnehmer selbst erledigen. Zum Übungsaufbau gehört, dass der ausgebildete Koch nur fünf Minuten pro Stunde zur Verfügung steht. Anfallende Fragen sollen gesammelt, gebündelt und en bloc in der vorgesehenen Zeit geklärt werden.

Wie Macher zu Fragern werden

Sinn der Übung: Die Schichtführer sollen zielgerichteter kommunizieren – und in der Folge besser zusammenarbeiten. Das ist für manchen Teilnehmer ungewohnt, denn der Arbeitsalltag der Chemikanten ist von eng organisierten Prozessen geprägt, Absprachen spielten bisher keine große Rolle. Aber genau das soll sich ja ändern. Kommunizieren heißt nicht nur reden, sondern vor allem auch fragen. Zielvorgabe für das Kochseminar ist, dass die Teilnehmer lernen, Hilfe zu suchen, wenn sie sie brauchen. Und anzunehmen.

Die erste Aufgabe – eine festliche Dekoration – lösen sie in diesem Sinne gut, indem sie ihre Frauen anrufen und um Rat fragen. Andere wickeln das weibliche Personal des Seminarhotels mit ihrem Charme ein. Beinahe müssen die Trainer eingreifen, damit die Angestellten nicht die ganze Arbeit übernehmen. Friedebold freut sich: „In einem Test wäre das vielleicht geschummelt, aber hier sollen sie ja fragen.“ Danach kommen die Teilnehmer nicht mehr so einfach davon. Denn zum Konzept der Trainer gehört es, ihnen das Leben so schwer wie möglich zu machen.

Koch-Marathon mit Hindernissen

So verspäten sich die vorbestellten Lebensmittel, kurzfristig gibt es eine Menü-Änderung. Noch lassen sich die Männer nicht beunruhigen. Tatsächlich sind im Vergleich zum Probekochen am Vortag Fortschritte zu

erkennen. Es wird mehr kommuniziert, eine Arbeitsteilung ist zu erkennen. Der Küchenchef Harald bemüht sich um Überblick. Statt selbst Hand anzulegen, koordiniert er die anderen, macht klare Ansagen. „Das ist schon viel besser als gestern“, sagt Trainer Friedebold.

Doch die Sicherheit, in der sich die Männer wiegen, trägt. Bis es fast zu spät ist. „Wir müssen langsam in die Puschen kommen“, sagt einer. Erst jetzt wird klar, dass Rezepte ungenügend recherchiert worden sind. Mängel in der Planung treten auf, die Aufgaben sind ungleich verteilt, die Einkaufsmengen stimmen nicht. Insgesamt viermal muss die Einkaufscrew Nachschub holen. Die Kommunikation ist umfangreich, aber nicht unbedingt zielgerichtet. Auch die Möglichkeit, beim Koch nach Hilfe zu fragen, wird erst spät und wenig koordiniert genutzt.

„Ich schmeiße euch alle raus!“

Während in der Küche die Nervosität steigt, tun die beiden Trainer alles, um die Arbeit der Koch-Anfänger zusätzlich zu behindern: Zutaten verschwinden, ein kritisches Wort hier, ein inszenierter Streit da. Jens Friedebold verteilt unsinnige Störaufgaben. Allmählich zeigt der Druck Wirkung. Um halb sechs herrscht purer Stress. Noch immer sind nicht alle Gerichte fertig. Die Küche muss noch aufgeräumt werden, das Essen verpackt und ins Hotel transportiert werden. In zehn Minuten will man fertig gekocht haben, eine halbe Stunde später wird die Küche abgeschlossen. Kaum einer glaubt noch, dass das zu schaffen ist.

Auch nicht Küchenchef Harald. Der ansonsten besonnen wirkende Brillenträger ist entnervt: „Ich kapituliere“, sagt er zu den Trainern. Und zur Gruppe: „Euch schmeiße ich auch alle raus.“ Friedebold und Jacobsen freuen sich: „So klar hat das bisher noch

Service

Literaturtipps

► **Andrea Bittelmeyer: Manager auf Verbrecherjagd.** managerSeminare 127, Oktober 2008, www.managerseminare.de/MS127AR06

Die Reportage beschreibt ein ungewöhnliches Seminarformat, bei dem Manager durch dunkle Kellerräume und verlassene Lagerhallen schleichen und „flüchtige Verbrecher“ aufspüren. Das hebt nicht nur den Puls, sondern soll auch Team- und Führungsqualitäten fördern.

► **Andrea Bittelmeyer: Kampfsport-Seminare – Linker Haken für die Karriere.** managerSeminare 131, Februar 2009, www.managerseminare.de/MS131AR04

Kampfsport trainiert nicht nur die Muskeln, sondern auch Konzentrationsfähigkeit, Mut und Disziplin. Davon können auch Führungskräfte profitieren.

► **Sascha Reimann: Künstler aus dem Supermarkt – Personalentwicklung bei Globus.** managerSeminare 141, Dezember 2009, www.managerseminare.de/MS141AR05

Mut durch Kunst – das ist in Kurzform das Programm eines außergewöhnlichen Seminars. Durch Tanz, Theater und Malerei sollen die Azubis vom Handelsunternehmen Globus sich selbst erfahren – und den Mut finden, neue Wege zu gehen.

niemand gesagt.“ Sie haben ihr Ziel erreicht, die Männer an die Grenzen dessen zu führen, was mit schnellem Arbeiten allein geschafft werden kann. Was mit Planung, Abstimmung und Umhilfe-Fragen schneller und leichter hätte klappen können. „Das ist eine Erfahrung, die man einmal selbst gemacht haben muss“, sagt Friedebold.

Vom Tunnel an den Tellerrand

Am Ende haben es die Männer doch noch geschafft: Das Essen ist nicht nur fertig, sondern sieht auch noch lecker aus – und schmeckt. Entsprechend gut ist die allgemeine Laune beim abendlichen Buffet. Das Essen geht schnell in eine Party über, bei der sich die Schichtführer mit ihren Meistern unterhalten. Die sind extra eingeladen worden, um hierarchieübergreifende Gespräche zu initiieren, wozu sich im Arbeitsalltag sonst wenig Gelegenheit bietet. „Es ist zudem ein Unterschied, ob sie sich mit einem Vorgesetzten unterhalten oder mit einem Gast“, sagt Personalerin Saar. Später stehen alle draußen in der lauen Spätsommernacht, rauchen und diskutieren Produktionsfragen. Der Ton ist kollegial-ruppig, offene Worte fallen.

„Das ist ein gewünschter Effekt“, sagt Saar. Diese Kommunikation ist wichtig. „Nur so kann der Lerneffekt auch über das Seminar hinausgehen.“ Erfolg spricht für die Weiterbildung: Schichtführer, die das Seminar bereits absolviert haben, fragen jetzt viel mehr als früher, bestätigen die Meister. Merck plant sogar weitere ähnliche Module, auch für Schichtarbeiter ohne Führungsfunktion. „Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung“, sagt Saar. Die Frage bleibt, wie sich diese Entwicklung nachhaltig im Berufsalltag verankern und verstärken lässt.

Bei den Teilnehmern jedenfalls ist eine Veränderung festzustellen. Am Tag nach dem Buffet sitzen die Chemikanten wieder in einer Runde und besprechen den Verlauf des Vortrags. Die Selbsteinschätzung fällt diesmal kritischer aus als nach der ersten Koch-Aktion. Auch die Trainer haben noch einiges zu bemängeln, vor allem das schlechte Zeitmanagement. Zwischenzeitlich droht die Stimmung zu kippen, es wird laut. Doch dann nennen die Teilnehmer selbst Verbesserungspotenziale. Beim dritten und letzten gemeinsamen Kochen reden sie darüber, dass eigentlich niemand aus der einen Schicht weiß, was in der anderen passiert. Eigentlich absurd: Da übergeben sie täglich ihre Arbeit an die nächste Schicht – und wissen nicht einmal, ob die etwas damit anfangen können. Die Lösung fällt den Schichtführern selbst ein: Personal zwischen den Schichten tauschen, Optimierungspotenziale ausmachen. Eben über den Tellerrand blicken.

Sascha Reimann ■

über 20.000 Seminare für Ihre Weiterbildung

www.seminarmarkt.de

...Ihr Unternehmen!“



Jetzt bewerben!



www.initiativpreis.de